

الجمهورية العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم



العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

تأليف : روبرت سلتونستال
ترجمة : الدكتور أحمد سعيد دويبة
الدكتور أحمد كامل مازن
السيد محمد العزاوي
مراجعة : حسن عبد المنعم كامل
الدكتور عبد العزيز مجازي
تقديم : الدكتور محمد توفيق رمزي

٧٥٠٨١

مجموعه الكتب الدراسية والمراجع الأمريكية المترجمة

العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال
نص ومبادئ

General Organization Of the Alexandria
Library (GOAL)

Bibliotheca Alexandrina

طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم

وغير مخصصة للبيع

العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال نقص وحالات

تأليف
روبرت سملتون

ترجمة
الدكتور أحمد سعيد دويدار
الدكتور أحمد كامل مازن
السيد محمد العزاوي

مراجعة
الدكتور عبد العزيز حجازي
مهندس عبد المنعم كامل

تقديم
الدكتور محمد توفيق رزقي

الناشر
مكتبة النهضة العربية
٩ شارع عدلي - القاهرة

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر بشراء حق الترجمة من صاحب هذا الحق .

This is an authorized translation of HUMAN RELATIONS IN ADMINISTRATION Text and Cases by Robert Saltonstall. Copyright © 1959 by the McGraw-Hill Book Company, Inc. Published by the McGraw-Hill Book Company, New York, New York.

المشتركون في هذا الكتاب

المؤلف :

ووبرت سلتونستال : الأستاذ بالمعهد العالي لإدارة الأعمال بلوزان بسويسرا • عمل أستاذا بالمعهد العالي لتنظيم وإدارة الأعمال بتورين بإيطاليا ولقمتاذا بمعهد هارفرد لإدارة الأعمال ومدير علاقات الأفراد والمال في آرلنجنون - ميلن - لورنس - مساشوستس •

الترجمون :

الدكتور أحمد سعيد دويدار : حصل على الدكتوراه في التجارة من جامعة القاهرة • وهو زميل بمعهد التنمية الاقتصادية بواشنطن • ويشغل الآن وظيفة مدير عام إدارة التعاون الاقتصادي بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية كما يقوم بإلقاء محاضرات في التخطيط والتنمية الاقتصادية بمعهد التكنولوجيا ومعهد الخطة الاجتماعية • وكان يشغل منصب مدير عام المتابعة والتقييم بمكتب السيد نائب رئيس الجمهورية كما عمل خبيراً مالياً بوزارة التربية والتعليم المركزية في سنوات الوحدة • وكذلك شغل وظيفة أستاذ مساعد للاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس •

وللمترجم مؤلفات عدة أهمها التخطيط الاقتصادي والتنمية الاقتصادية ومقدمة في علم الاقتصاد والقيمة وتوزيع الدخل •

الدكتور أحمد كامل مازن : أمين عام المجلس الأعلى للتأمين الصحي - حصل على بكالوريوس الطب والجراحة سنة ١٩٤٢ من كلية طب جامعة القاهرة • ودبلوم الدراسات العليا في الجراحة العامة سنة ١٩٤٦ • ودبلوم الدراسات العليا في جراحة المسالك البولية ١٩٥٥ من نفس الكلية • وماجستير العلوم في إدارة المستشفيات من جامعة كولومبيا بنيويورك ١٩٥٨ • ودكتوراه الفلسفة في إدارة الخدمات الطبية من جامعة ستانفورد بكاليفورنيا ١٩٦٦ • يقوم بالتدريس بالمعهد العالي للصحة العامة جامعة الاسكندرية وبالمعهد العالي للتدريس جامعة الاسكندرية وبمعهد التخطيط القومي • له عدة أبحاث في مجال خدمات الرعاية الطبية •

السيد محمد الغزوي : وكيل الإدارة العامة للتنظيم والتدريب والإحصاء بوزارة الإدارة المحلية • حصل على ليسانس كلية الآداب بجامعة القاهرة سنة ١٩٤٠ ودبلوم معهد التربية العالي للمعلمين بدرجة الامتياز سنة ١٩٤٢ • وماجستير في الآداب من جامعة القاهرة سنة ١٩٥٠ • عمل مدرسا للتربية

وعلم النفس فى معاهد المعلمين والمعلمات بالعراق • زار دول الشرق الأوسط ودرس الأحوال التعليمية السائدة فيها • عمل مديرا لقسم البحوث بمركز الوثائق التربوية •

رشحته منظمة اليونسكو خبيرا تربويا فى كل من الباكستان واوغنده • ألف كتاب « تطور التربية والتعليم فى القرن العشرين » ، وترجم كتاب « كل شيء عن نفسك » واشترك فى ترجمة كتابي « التفكير التأملى » و « التربية والصالح العام » لهذه المؤسسة •

المراجعان :

حسن عبد المنعم كامل : وكيل وزارة الثقافة • بكالوريوس فى العلوم الاقتصادية والسياسية وشهادة فى العلوم الادارية • عمل مديرا لادارةبيعات • ومديرا لمكتب وزير التربية والتعليم ، ومديرا للمكتب الفنى لنائب رئيس الجمهورية • ورئيسا لشعبة الخدمات والادارة المحلية بمجلس الرئاسة ثم وكيل لوزارة العلاقات الثقافية الخارجية • له عدة مؤلفات منها « وادى النسيان » و « عبدالله بن الزبير » وعدد من القصص والمقالات •

الدكتور عبد العزيز حجازى : يشغل حاليا منصب استاذ كرسى التكاليف بكلية التجارة جامعة القاهرة — حصل على البكالوريوس من كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٤٤ وكلية التجارة والعلوم الاجتماعية ببرمنجهام بمانچتر سنة ١٩٥١ • حصل على وسام الاستحقاق والتجارة والصناعة من الدرجة الاولى مرتين • له عدة مؤلفات منها « الأصول العلمية للتكاليف الفعلية » و « تقييم النظام المحاسبى للتكاليف فى المشروعات الصناعية » و « المحاسبة المالية فى المشروعات التجارية » و « المحاسبة المالية فى المشروعات الزراعية » و « دراسة تحليلية للميزانيات » عدا مجموعة من البحوث فى ميدان الادارة المحلية وادارة مرافق النقل والمحاسبة والرقابة المالية •

صاحب القلمه :

الدكتور محمد توفيق وهزى : نائب رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة • حصل على درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه فى الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو • عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من سنة ١٩٤٨ الى سنة ١٩٥٧ ، وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة متشجان سنتى ١٩٥٢ - ١٩٥٣ ، وكان الأستاذ الزائر للادارة العامة بالسربون لسنة ١٩٥٩ • يشغل وظيفة أستاذ الادارة لمعهد العلوم الاجتماعية بلاهى ومستشار الأمم المتحدة للدول العربية •

محتويات الكتاب

صفحة	
٢	لماذا هذا الكتاب
٣	تقديم : بقلم الدكتور محمد توفيق رمزي
٤	مقدمة
١	الباب الأول : الأصول والأبعاد
٣	الفصل الأول - نظرة الى العلاقات الانسانية كما نراها
	استغلال طاقات الناس الكامنة - رؤية العلاقات الانسانية من جوانبها المختلفة - العلاقات الانسانية في وقتنا الحاضر - نظرة الى المستقبل : التفضيل والمسؤولية الاجتماعية *
٢٦	الفصل الثاني - محيط لممارسة العلاقات الانسانية
	النمو والتغيرات الحركية - الطاقة الانتاجية - مفتاح للنمو - كيف يخلق الانتاج طبقة متوسطة الدخل - كيف زادت الأجور الفعلية - الاتجاهات في السكان والقوة العاملة - كيف يفتح تعليم العمال آفاقاً جديدة - الأمن كلمة أمريكية مأثورة - تقدم العلاقات بين النقابات وإدارة الأعمال - معنى ذلك لرجل التنفيذ الحديث *
٧٦	الفصل الثالث - اكتشاف الحقائق عن العلاقات الانسانية
	أصول البحث في العلاقات الانسانية - مكاتب البحوث في العلاقات الانسانية - للمداخل المبينة على البحوث المتكاملة - مداخل البحث في العلاقات الانسانية - أبحاث مركز مسح البحوث - تطبيق نتائج البحوث على مشكلات الأعمال - توصيل نتائج البحوث الى رجال التنفيذ في الصناعة - لماذا

يتردد رجال التنفيذ في تطبيق البحوث ؟ - مفارقات تطبيق
البحوث - خاتمة :

١١١ الباب الثاني : الهيكل التنظيمي للعلاقات الإنسانية الفعالة

١١٣ الفصل الرابع - المنظمة البشرية

المنظمة هي النفس - كل منظمة فريدة في بابها - التنظيم
غير الرسمي - توقعات الناس تؤثر في سلوكهم نحو
المنظمة - ماذا يشد المنظمة البشرية بعضها الى بعض - شحن
المنظمة البشرية بالطاقة - الخلاصة *

١٤٧ الفصل الخامس - علاقة الهيئة الانتاجية والهيئة الادارية

تنظيم هيئة التنفيذ الانتاجي - وظيفة الهيئة الادارية -
أسلوب رجال الهيئة الادارية في التفكير - سلطة رجال هيئة
الادارة العرفية - « أستخدم بحرص » - مواطن سوء التفاهم
بين رجال الانتاج ورجال الهيئة الادارية - وسائل تحقيق
التفاهم والتنسيق بين الهيئة الادارية وهيئة الانتاج *

١٧٦ الفصل السادس - وظيفة ادارة الأفراد

ماهي ادارة الأفراد ؟ أهداف ادارة الأفراد - مجال وظائف
ادارة الأفراد - تقسيم المسؤوليات لادارة الأفراد - سياسات
الأفراد والرقابة الوظيفية - الخلاصة *

٢١٥ الباب الثالث : تنمية الحافز على الانتاج

٢١٧ الفصل السابع - العوامل التي تؤثر في الحافز على الانتاج

البحث عن حقيقة شعور الموظفين ازاء عملهم - ماذا يطلب
الموظفون من عملهم - الاشباع من العمل : الأدوار التي يقوم
بها العامل - الاشباع من العمل : تحليل خاص - الاشباع
من العمل : اجراء الادارة - استخدام البحث لتحقيق أهداف
العلاقات الإنسانية - توجيه السلوك الانساني نحو اشباع
الحاجات - اتحاد حاجات العادل مع أهداف الشركة - فلسفة

من أجل أسلوب متكامل - هل يكفي إشباع الحاجات ؟
الخلاصة *

٢٤٨

الفصل الثامن - معنى الوظيفة

مزالق الدعاوى الهندسية عن العمل - الفروق الفردية
بين الناس - مواقف المستخدمين إزاء العمل - الرقابة كأحد
عناصر العمل - توسيع دائرة الوظيفة - علاج للرقابة - تأثير
الإدارة في حالة الوظيفة - وضع الرجل في وظيفة يستطيع
أن ينمو فيها - جعل الوظيفة تناسب العامل - نفوذ النقابة :
الأقتصادية - أهداف الوظيفة من أجل المستقبل *

٢٨٢

الفصل التاسع - رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

القسم الأول - ماذا نتوقع من رئيس العمال وما عمله ؟
القسم الثاني - اختيار وتدريب رؤساء العمال *

٣٣٤

الفصل العاشر - البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة

جو جديد للمفاوضة الجماعية - اتجاه جديد لنشاط
النقابات - نوع العلاقات في المفاوضة الجماعية - نمو العلاقات
بين النقابة والإدارة - مدخل للمشاركة المثمرة عن طريق
النقابة - لماذا تقاوم هيئات الإدارة تعاون النقابة والإدارة ؟ -
المشاركة والمستولية والخطر - اتجاهات نحو الانتاج -
الخاتمة *

٣٧٩

الباب الرابع : تفهم المشكلات الانسانية والسلوك أثناء العمل

٣٨٩

الفصل الحادى عشر - تفهم العلاقات الانسانية - اطار للتحليل الموضوعى

العوامل الشائعة في غالبية المواقف الانسانية - تركيب
كل الأوجه مما فى تحليل ذى مغزى - عوامل بيئية فريدة -
الأخطاء فى طريق التحليل الموضوعى - اقتراحات لإرشاد
الرؤساء التنفيذيين الى التحليل الموضوعى - الخاتمة *

٤١٠

الفصل الثاني عشر - التغيير والثره في الناس

أنواع التغييرات - لماذا يقاوم الناس التغيير - كيف نعالج
مقاومة التغيير - الخاتمة *

٤٤٢

الفصل الثالث عشر - المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

كيف تتكون الجماعات ، وكيف تقوم بوظائفها ؟ - كيف
تتركب الجماعات غير الرسمية (العرفية) - كيف تربط
المتنقذات والمشاعر الجماعات غير الرسمية ببعضها ببعض -
كيف تتغير صفات جماعات العمل - كيف يؤثر الولاء للجماعة
في الطاقة الانتاجية - كيف تتشابه النقابات وجماعات العمل
غير الرسمية - الخاتمة *

٤٧٨

الفصل الرابع عشر - كيف تبني الاتصالات التفاهم

كيف تنتقل الكلمات - بيئة العمل اليومية لرجل التنفيذ -
بيئة عمل رئيس العمال - ماذا يحدث عندما تتعطل الشبكة -
أهداف الاتصال - كيف تتصل الإدارة - رئيس العمال -
الحلقة الأساسية في سلسلة الاتصال - الحوائل دور الاتصال
النعال - تنمية مهارات الاتصال - الخاتمة *

٥١٣

الباب الخامس : تنمية القيادة المهنية

٥١٥

الفصل الخامس عشر - السلطة والقيادة

السلطة في منظمة الأعمال - كيف تجعل القيادة السلطة
فعالة - فلسفة القائد الانسانية - الأنماط المتعارضة للسلوك
القيادي - القيادة التنفيذية تعتمد على المهارات الأساسية -
الخاتمة *

٥٣٨

الفصل السادس عشر - القيادة الديمقراطية - للمشاركة

أسلوبان للقيادة التنفيذية - كيف تختلف اتجاهات
الإشراف حول القيادة الديمقراطية - كيفية تنمية الرغبة في
الاشتراك - الأمن يؤدي إلى المشاركة - المشاركة مجهود

مشترك - إدراك الذات والمشاركة - المسلك القابل للتكيف
والمشاركة - رجال التنفيذ كمدربين *

٥٦٥ الفصل السابع عشر - رفع مستوى المديرين التنفيذيين

هل يحتاج المديرون الى تنمية ؟ الاختيار الطبيعي ليس
كافيا - لمن تكون التنمية التنفيذية ؟ ما الذي نهدف اليه من
التنمية التنفيذية - بعض الطرق النافعة للتفكير في التنمية
التنفيذية - الأساليب التي سوف تساعد المنفذين على تنمية
أنفسهم - كيف يوفر التمرين والمشورة أفضل تدريب -
ما الذي نهدف اليه من التمرين الذي يقوم به الرئيس - كيف
نشجع التدريب الفعال - الخاتمة *

٥٩٩ الفصل الثامن عشر - إمكانيات الناس التي لم تستغل

احتياطنا من الطاقة والمبادأة - بعض المشكلات في تحرير
الإمكانيات - أسلوب منسق شامل - المكونات الرئيسية في
أسلوب شامل لمعالجة العلاقات الانسانية - نتائج عامة *

٦١٩ الحالات

٦٢١ تقديم الحالات

٦٢٦ شركة ألباني للأحذية

٦٣٦ شركة ألماناك

٦٤٨ مصانع شركة أمكو المساعدة (أ)

٦٥٩ مصانع شركة أمكو المساعدة (ب)

٦٦١ مصانع شركة أمكو المساعدة (ج)

٦٦٢ شركة أراباهو

٦٧٧ شركة المنتجات الأساسية

٦٨٩ كشاف تحليل

لماذا هذا الكتاب

اتجهت الدعوة الى تعريب الدراسة في الكليات غير النظرية التي درجت على تدريس مقرراتها واستخدام المراجع اللازمة لهذه الدراسة باللغة الأجنبية ، كما اتجهت الى الافادة الى أقصى حد من الامكانيات المتاحة لنقل خير المراجع الأجنبية الى اللغة العربية بوساطة الكفايات العربية المتخصصة في الترجمة والمراجعة ..

ولقد اختارت الجهات العلمية والتعليمية والثقافية الكثير من الكتب لترجمتها في مختلف فروع العلوم كالكيمياء ، والفيزياء ، والجيولوجيا ، والرياضيات ، والنبات ، والزراعة ، والأحياء ، والحشرات ، والاجتماع ، والتاريخ ، والتربية ، والآلات ، والكهرباء ، والتوجيه المهني ، والفنون ، والمسرحيات ، والمعادن ، والمحركات ، والاقتصاد المنزلي ، والتصوير ، والطب ... الخ .

وهذا الكتاب الذي بين ايدينا « العلاقات الانسانية في ادارة الأعمال » جاء وليد دراسات متصلة بين الهيئات العلمية في الجمهورية العربية المتحدة والهيئات العلمية التي نبت بينها الكتاب . فهو من الكتب التي طلبتها وزارة التربية والتعليم باعتباره مرجعا يفيد منه طلبة الجامعات والمعاهد . وقد اختير لترجمته مجموعة ممتازة من المتخصصين هم الدكتور أحمد سعيد دويدار والدكتور أحمد كامل مازن والأستاذ السيد محمد المزاي ، على أن يقوم بمراجعته الأستاذ حسن عبد المنعم كامل والدكتور عبد العزيز حجازي .

ان هذا الكتاب يجمع بين الأسلوب العلمي والنظري في العلاقات الانسانية ، وهو موجه أولا الى الاداريين التنفيذيين العاملين في مستويات الادارة الوسطى والعليا ، على أساس أنهم مسئولون - ابتداء من الرئيس الى الخط الأول من عمال الانتاج - عن الإبقاء على العلاقات الانسانية السليمة .

وقد اهتم الكتاب بأنواع القيادة التي تنمى العمل الجماعى للوصول
به الى أقصى الغايات الانتاجية * وسوف يمكن هذا الكتاب الطلبة الذين
يدرسون الإدارة والتجارة بالكليات والمعاهد العليا ومراكز الإدارة والتدريب
من توسيع آفاق فهمهم للسوامل التي تؤثر في السلوك الانساني في كل
منظمة أو مؤسسة *

وليس ثمة جدال في أن القراء سوف يفيدون من هذا المرجع الوافى
بعد أن تم نقله الى العربية خدمة للدارسين بوجه عام *

تقديم

بسم الله الرحمن الرحيم

المكتبة محمد توفيق بن زكريا

لاحظ الباحثون في قواعد الادارة العلمية ، وجود عامل غير ممكن التحديد ولكنه مؤثر أصد التأثير في نتائج الدراسة ، وتبين إن هذا الكم متغير الأثر هو العلاقات الانسانية .

والادارة العملية التي نمت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين قد تخلت من الاعتبارات والعوامل في الحسبان باستثناء هذا العامل القديم قدم الانسان ، والواضح الأثر في كل علاقة تقوم بين اثنين ، أو في كيان أي جماعة انسانية يشملها التنظيم لتحقيق هدف مرغوب فيه .

والجديد في هذه البحوث هو الدراسة المنطقية والترشيد لأثر العلاقات الانسانية ايجابيا أو سلبيا فيما تنهض به الجماعة أو تستهدفه من أغراض في الخدمات والانتاج .

وإذا كان التنظيم الآلي والجسماني للوقت والحركة قد قام بدور فعال في الادارة العلمية في نهاية القرن التاسع عشر ، فإن العلاقات الانسانية ولإمرار فاعليتها قامت في العصر الذي نعيش فيه بأكبر قسط فعال في الانتاج الكبير وفي التنظيمين السياسي والاجتماعي .

وقد نشر الكثير نتيجة هذه الدراسات التي أصبحت تدرس كبرامج وصيلة في الجامعات والمعاهد العليا .

والكتاب الذي يسعدنا تقديمه لقراء العربية ، موجه الى العاملين في ادارة المنظمات بهدف زيادة فاعليتهم ، وتنمية قدراتهم في الاتصالات الانسانية الناجحة ، وفي فهم وتحديد سلوك الغير عند التعامل .

وقد جمع الكتاب في طياته الكثير من الحالات والمواقف الانسانية التي تنشأ خلال العمل ، مقترحا الوسائل البديلة للسلوك الإيجابي الموفق ، وهذا

ان استخدم بقدرة ولباقة وفهم للظروف المحيطة لكل موقف أمكنه ان يزيد من فاعلية الادارة في المنظمة كلها ، وبالتالي في تحسين الخدمة والانتاج بوجه عام .

ونرى ان المجتمع العربي في طريقه للنمو الاقتصادي والاجتماعي ينبغي ان يسلك طريق النجاح ، مستعينا بالعلم وبخبرة الغير ، مستخدما ايها بذلك في ظروف البيئة المحيطة به .

واذا كانت العلاقات الانسانية الناجمة سمة من سمات رجل الأعمال النابه ، فانها تصبح ركيزة للقياديين في المجتمع ، وللدارسين الذين يعدون انفسهم لمشارك الحياة العملية .

ولقد تضاعفت جهود المودة الزملاء مترجمي هذا الكتاب ومراجعيه في نقله الى العربية بطريقة سلسلة منسقة تستحق تسجيل الشكر والعرفان .

والكتاب قد عرفت ترجمته لجنة الكتب الدراسية ، فاسندت بذلك جميلا للدارسين والمثقفين بالوطن العربي .

ونود ان تقدم الشكر لمؤسسة فرانكلين لنشر هذا الكتاب في غسندا الاطار الجيد .

وارجو مخلصا ان ينال هذا المجهود التعاوني ما يستاهله من دراسة ونقد وقبول حسن .

مقدمة

هذا الكتاب موجه - في المقام الأول - الى الاداريين التنفيذيين العاملين في مستويات ادارة الأعمال الوسطى والعليا . كما أنه ينبغي أن يلقى اهتماما من جانب الاداريين الاستشاريين وبخاصة العاملين منهم في ادارة شؤون الأفراد وغيرها من الادارات الوظيفية حيث قد يعنى فهم طبيعة العلاقات الانسانية الفرق ما بين النجاح والفشل في تحقيق أهداف هيئة الموظفين . أضف الى ذلك أنه أعد ليكون بمثابة مرجع عمل يسد حاجة الدارسين للمناهج العليا في العلاقات الانسانية وادارة شؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي ، وعلاقات العمل وسياسة ادارة الأعمال . والكتاب يجمع ما بين النص والحالات ، فهو بهذا قد يعد ليكون مفيدا بوصفه مرجعا ، وبوصفه مصدرا لحالات خاصة أخذت مباشرة من المواقف الحقيقية في دنيا الأعمال . ولم ينشر المؤلف وسعا في سبيل تبسيط محتويات الكتاب حتى تكون مفهومة وسهلة القراءة . والمؤلف يتحدث بلغة رجال الأعمال لأنه عاش في عالم الأعمال خمسة عشر عاما . وحيثما عرضت المناسبة نقل عن رجال الأعمال نصوصا تساعد على اضفاء الطابع العملي على هذا الكتاب .

والمدخل الاساسي لهذا الكتاب هو أن الاداريين التنفيذيين - ابتداء من الرئيس الى الخط الأول من عمال الانتاج - كلهم مسئولون عن الابقاء على العلاقات الانسانية السليمة . والعلاقات الانسانية - اذا تحسن تناولها كانت عاملا كبيرا يؤدي الى العمل الجمعي للشمربلوع أقصى غايات الطاقة الانتاجية . وسوف تلقى نظرة عامة عريضة على الاتجاهات التي ما زالت تنشأ وتتطور في بحوث العلاقات الانسانية وتقوم المدى الذي يمكن أن يطبقها به رجال الأعمال - بصورة عملية . كما أننا سوف نتقصى الطرق السابقة والحاضرة للتفكير في هذا الميدان . ونبين الاتجاهات التي ينزع اليها المستقبل . وسوف يمكن هذا الكتاب منفذى الأعمال والطلاب من أن يوسعوا افاق فهمهم للعوامل الكثيرة التي تؤثر في السلوك الانساني في كل منظمة فريدة من الناس . وقد ركزنا الاهتمام على أنواع القيادة المسئولة التي تنمي العمل الجمعي بين الأفراد والجماعات وينتج عنها بلوغ أقصى غايات الطاقة الانتاجية من ناحية ، وتحقيق الرضا الادمسية والنمو بالنسبة للناس المعنيين من ناحية أخرى .

وصوف تتاح للقارىء - من خلال مناقشة النص والحالات - الفرصة لكي ينسى الروايات الجديدة من التفسير بالمهارات القيادية ، وبمهارات تحليل الحقائق ، والمشاعر المتصلة لهؤلاء المشتركين في المواقف المتباينة للأعمال ، وبمهارات إصدار القرارات مع فهم آثارها على الآخرين ، وأخيرا بمهارات اتخاذ قرارات مستقلة بواسطة أناس آخرين . والمأمول أن تساعد هذه العملية القارىء على أن ينسى وعيا بعمق باتجاهاته ومسلكه وكيف يؤثر ذلك كله في الآخرين . ولابد لهذا الفهم المتزايد من أن يعين القارىء على أن يصبح عضوا أكثر نفعا في منظمته .

ويمتد المؤلف أن ماضيه وخبرته بالأعمال على المستوى التنفيذي - مضافا إليها عمله الاستشاري - إمكاناته من أن يرى حل العلاقات الانسانية من الزاوية العملية . ولقد قضى الأعوام الثمانية الأخيرة في تدريس العلاقات الانسانية والموضوعات الكثيرة المتصلة بها أيضا . بهذا الماضي المنفرد حاول المؤلف أن يقدم كتابا ينظمه سلك واحد من التفكير المتصق الى الجذور ، وهو يأمل أن يتمكن القارىء من تنمية وجهة نظر شاملة مترابطة عن العلاقات الانسانية يمكن تطبيقها لصالح جميع المعنيين في منظمته .

والمؤلف مدين لطفة ضخمة ممن حدا بهم الكرم الى أن يقدموا له النصيح فيما يتعلق بمحتويات هذا الكتاب ومصلحه العام . بل لقد ذهب بعضهم في الكرم الى حد مراجعة أجزاء كاملة من المخطوط الاصلى . وازضاف بعضهم الآخر المزيد من الآراء للمؤلف بصورة رسمية وغير رسمية ، وذلك عن طريق اعتمادهم باخراج كتاب كهذا ، وقد تفضل آخرون بأن سمحوا له بأن ينقل بعض نصوص من كتاباتهم - كما أباح غيرهم للمؤلف أن يعيد طبع حالات كتبوها باللامهم لو كتبت تحت اشرافهم . ولا يمكن ذكر جميع الأسماء ، الا أن من بين الذين يدين لهم المؤلف بصفة خاصة زملاءه السابقين في مدرسة هارفارد للأعمال - الأساتذة : ألفا . كسل ، وجوزيف . بيل ، وكينيث ر . اندروز ، وبن . لندبرج ، وبول لورنس . ومن بين الذين عاونوه في الدول الأجنبية : الأستاذ هارولد ثورلى ، والأستاذ رولف وولر والسيد ك . لندكويست ، والسيد رولف لانهاجن والسيد جيوفاني إتريك ، والسيد تورادريكسون ، والدكتور رون هوجلند والدكتور ب دلازا ، والسيدة ف . م . كلارك ، وهؤلاء قليل من كثير . واننى لأوجه الشكر لسواهم وأخص منهم السيد سومر د . تشام ، والسيد جون تشايمان ، والسيد سلومون باركن والسيد شارلز أوسلندر . وزملائي السابقين في المعهد الدولى لإدارة الأعمال بتورين (IPSOA) وهم : السيدة فلانبا زاكون ديروسي ، والسيدة آنا

نقوس ، والسيد يويونتايني • كما ساعدني زملائي في المعهد المالي لإدارة الأعمال بلوزان (IMEDE) بطرق شتى وأخص منهم بالذكر السيد كلارك • • ميرز ومساعدى السيد بيتربرنجال والدكتور والتربركي •

أما فيما يخص جميع الحالات الأوروبية والأمريكية ، فقد كانت المؤسسات التالية من الكرم بحيث سمحت لي بأن أنقل بعضاً من موادها • وهذه المؤسسات هي : جامعة هارفارد ، والمعهد المالي لإدارة الأعمال - بكمبردج ماساشوسيتس ، وزملاء سميت د • تشـرم يوسطن ماساشوسيتس ، والمعهد المالي للدراسة تنظيم وإدارة الأعمال بتورين - إيطاليا ، وهيئة البحوث الإدارية التابعة للدراسة الاقتصاد - وإدارة الأعمال النرويجية ، ومعهد علم النفس الصناعي وعلاقات الأفراد ببرجن - النرويج واتحاد موظفي السويد باستكهولم - السويد والمعهد المالي للدراسة طرق إدارة الأعمال بلوزان - سويسرا ومعهد إدارة الأعمال بـليل' - فرنسا • وقد أمتد الحظ المؤلف بأن عد كثيراً من هذه الحالات بنفسه أيام أن كان مدرساً في هارفارد والمعهد المالي لتنظيم وإدارة الأعمال بتورين ، والمعهد المالي للدراسة طرق إدارة الأعمال بلوزان • والمعتقد أن هذا الكتاب هو من أوائل الكتب الدولية في الحالات - فقد اهتم المؤلف اهتماماً خاصاً بملاحظة المشكلات المالية المتشابهة القائمة في الدول المختلفة ، كما بذل عناية خاصة لانتقاء الحالات التي لا يعتمد تفسيرها أساساً على التقاليد الخاصة أو الظروف المحلية في الدول المعنية •

وما تفرد به المؤلف الاذن له في أن ينقل نصوصاً من الدوريات المتأثرة التي أثرت في تفكيره على مدى السنين • وهذه الدوريات هي : الجمعية الأمريكية للإدارة ومجلة الإدارة العليا ، ومجلة إدارة المصانع وصيانتها ومجلة المال ونشرة هارفارد للأعداد ومجلة علم النفس الإرشادي اللتان يصدرهما مجلس إدارة المؤتمر الصناعي القومي وجمعية التخطيط القومي • وأما النصوص التي أوردناها من مجلة المال فتحق نشرها ملك مؤسسة تايم • وقد نبهنا في الهوامش إلى النصوص المتشابهة التي اقتبسناها من مصادر أخرى •

وقد سمح لي الناشر الأتي أسمائهم بأن أنقل من الكتب التي نشرها ومؤلفاء هم : مطبعة جامعة كولومبيا وهاربر وأخوته ، ومطبعة جامعة هارفارد ، وشركة ماكجروهيل ، ومطبعة جامعة استأنفورد ، ومؤسسة برنتيس هول • وأما النصوص المعتمدة المتقدمة من مصادر أخرى فمنصوص عليها في مواضعها بالهوامش • • وأوجه شكرى أيضاً إلى شركة أومسترنج كورك و 1 • 1 • ديونت دي نيمور على بعض الرسوم البيانية •

ولقد ولد هذا الكتاب في النمسا ، وبلغ أشده في إيطاليا ، وهذب
ونقح في الولايات المتحدة ، ووصل مخطوطه الأصل إلى صورته الأخيرة في
سويسرا . ولقد قمت في اسرتي - طوال البحث المصني والاعداد المرقق -
مساعدات كثيرة بصورة مباشرة وغير مباشرة ، وذلك بفضل الصبر الطويل
والتشجيع المستمر . وزوجتي العزيزة وحليها هي التي تعلم مدى أهمية
مساندتها اياي . ولن أستطيع أن اوفيها حقها من الشكر على تكييف حياتها
لكي تكافح معي خلال هذه التجربة المتواضعة في الوقت الذي كانت تركز
فيه نفسها لأطفالنا الأربعة أيضا . وقد ساعدتني ابنتي سوزان بصفة خاصة
مساعدة حقيقية بكتابة أجزاء من المخطوط على الآلة الكاتبة . وأخيرا أوجه
شكري الخاص إلى السيدة آتلوانينا فياتو وكثيرات غيرها ممن كرسن الساعات
تلو الساعات في طبع المخطوط على الآلة الكاتبة ومراجعتني معي .

ان هذا الكتاب حصيلة مجهود فريق ، يسهم كل معنى به بنصيبه حسب
مواهبه الخاصة . وانني لمدين للأبد بالشكر والامتنان لكل فرد منهم ، وكل
ما أطلع فيه هو أن يبرر الحصول النهائي جهودنا التي بذلناها فيه جميعا .

دوبرت سلتونستال

الباب في الأصول

الأصول والأبعاد

الفصل الأول

نظرة إلى العلاقات الإنسانية كما نراها

العلاقات الانسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل • ورجال التنفيذ في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمدرسون والدارسون يقولون بأن تنظيم الأعمال في الوقت الحاضر يتضمن شبكة معقدة من العلاقات بين الناس • ومهمة المدير هي تنسيق جهود هؤلاء الناس بحيث يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك • ولكي يقدّمهم قيادة فعالة ينبغي له أن يفهم هذه العلاقات ويعرف كيف ينظم عمل الفريق الذي يؤدي إلى قمة الإنتاج ، وقراراته وتصرفاته تؤثر دائماً في الناس ولذلك فعليه أن يجد الطرق التي يقيم بها التوازن السليم بين احتياجات هؤلاء الناس واحتياجات العمل • والمزيد من فهم العلاقات الانسانية سوف يساعد على أن يفعل هذا •

لماذا أصبح هذا الأمر مهماً اليوم ؟ فلنستمع إلى رجل نموذجي من رجال التنفيذ (وإن كان كثير الافتراضات) قال :

« إن مشكلاتي الكبرى في هذه الأيام هي المشكلات الانسانية المعقدة •

« ففي السنة الماضية اشتغلت حصة المنافسة إلى درجة أوجبت علينا أن نحدث تغييرات عديدة في تنظيماتنا وأساليبنا • وقد اضطرنا هذا إلى أن نعيد النظر في توزيع المسؤولية بين رجالنا التنفيذيين • فقد كان بعضهم متغلاً بالمسؤولية إلى درجة أدت العمل الجماعي بين الإدارات •

وخذ مديرتنا مثلاً • فلكي نعيّنه من بعض الصبب أضفنا عدداً من الخبراء إلى هيئة الموظفين • ولكن رجالنا في الخط الأمامي أخذوا يشكون الآن من أن بعض رجال الإدارة أوجدوا الاحتكاك وسوء الفهم •

« ثم اليك الأفراد ؛ لقد حاولت إدارة الأفراد عندنا أن تدفع رؤساء العمال الى تسوية كثير من الخصومات في أول مرحلة من مراحل إجراءات تسوية الخلافات وذلك بإقامة علاقات طيبه مع مديري المبيعات . ولكننا نقوم اليوم بتغييرات كثيرة الى درجة أن الرجال في أقسام البيع أصبحوا غير أمنين وباتوا يخشون مما سوف يحدث بعد ذلك . مثال ذلك أننا مقتنعون بأن جماعة من الموظفين في الإدارة « أ » يعملون على الحد من الانتاج – ربما لأنهم لا يفهمون خطة الأجور التشجيعية والمكافآت السنوية . أو لأنهم لا يرونها على النحو الذي نراها نحن ... »

« وما زاد الأمر سوءاً أن تكاليفنا بدأت ترتفع . وسوف تطردنا أسمارنا المرتفعة من السوق مالم نحسن مستوى الكفاية » .

وكل مشكلة من هذه المشكلات التي يعاني منها هذا الرجل تتضمن أساساً العلاقات بين الناس . فسوء التفاهم بين جماعات العمال أو بين الأفراد أو بين الشركة والنقابة – يمزق العمل الجسمي . وتظهر النتائج في صورة انخفاض الانتاج ، أو ارتفاع التكاليف أو تدهور الخدمة .

والعلاقات الإنسانية تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرة أى منظمة من منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها . فإذا كانت العلاقات طيبة ، وإذا وجد المشرفون والمستخدمون بين أهدافهم الشخصية وبين أهداف بعضهم وبعض ، وأهداف الشركة نتج عن ذلك انطلاق للطاقة وتعاون يقود الى النجاح . ولكن إذا تدهورت العلاقات بين الإدارات أو رجال التنفيذ أو بين رؤساء الورش والعمال وتحولت الى عدم الثقة والتشكك أو سوء التفاهم أصيب العمل الجسمي بالأذى ، وعجزت المنظمة عن استغلال طاقاتها الكاملة .

والواقع أن هناك سلسلة مجيرة من المشكلات التي تجد كل يوم حيزاً تجعل عملاً يتم على أيدي الآخرين . فلعلك تجد مشكلة من نوع معين وأنت تتعامل مع المشرفين على رجالك في الخط الأمامي . ولعلك تجد مشكلات من أنواع أخرى – كالأولاء النيرة والولاء الموزع ، وأنواع الأناية – وأنت تتعامل مع رجال التنفيذ الآخرين أو مع غيرك من المشرفين ممن هم في مستواك . وقد تغير معاملتك مع مروضيك قضايا تتضمن الأمور الشخصية ووجود أفعال جماعة العمال ، وقلق المشرفين الذين هم على اتصال مباشر بالعمال .

• نظرة الى العلاقات الانسانية كما نراها

واذا تجاوزنا ذلك كله فلعل اتصالاتك تزداد بالخبراء والتخصصيين من ادرات المهندسين والبحوث والتخطيط والتوقيت والرقابة • فلهم مهماتهم ، كما ان لك مهماتك • ولكنكم تتمدون بمضكم على بعض ، ولا بد لكم من ان تجدوا - على نحو ما - طريقا لتنسيق نشاطكم بحيث تتجهون جميعا في اتجاه واحد • ولكي يبالغ رجال التنفيذ مثل هذه المشكلات الانسانية النموذجية عليهم ان يكتسبوا فهما اطيب للعلاقات ولاسباب سلوك الاشخاص المعنيين ، وذلك حتى تساعد قدراتهم وتصرفاتهم على اطلاق انسب مقدار من الطاقات الكامنة لدى المنظمة البشرية •

استغلال طاقات الناس الكامنة

ان العلاقات الانسانية هي دراسة الناس اثناء العمل ، لا يوصفهم افرادا فحسب ، بل يوصفهم اعضاء في جماعات ودية للعمل ، يوصفهم رجال تنفيذ في الادارة ، واطباء في النقاية • • • واطباء في منظمات ذات اهداف اقتصادية • ويقدر ما يزداد وعيك بهذه العلاقات وفهمك لمخزاها بالقياس الى الناس المعنيين بتحسين قدرتك كفائد •

ما الذي يجعل للمنظمة البشرية تتناثر اجزاؤها ؟ لماذا يصعب على بعض المنظمات ان تقيم العلاقات الانسانية التي تؤدي الى ايجاد العمل الجماعي والوصول الى اقصى غايات الطاقة الانتاجية ؟ لماذا تجد بعض الشركات نفسها غريقة في الاضرابات والبطء المتصم في العمل ، في حين تحقق شركات اخرى في نفس المجال الصناعي التعاون والعلاقات المنتجة ؟ ما هي بعض العناصر الداخلة في تكوين القيادة المثمرة والتي تهيم للعمل جوا يكرس فيه المشرفون والمستخدمون افضل جهودهم لعملهم ؟ كيف يمكن للادارة ان تساعد المشرفين ورجال التنفيذ على تنمية انواع الاتجاهات والمفاهيم والمهارات التي يحتاج اليها المدبرون المهنيون في العصر الحديث ؟

اذا كنت رجلا من رجال التنفيذ في مستوى الادارة الاوسط او الاعلى وجئت نفسك اسير شبكة من العلاقات الانسانية التي تتغير على الدوام بسبب الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر في الاعمال • ولعلك في حيرة من امر التنوع الشديد في المشكلات الانسانية التي تنشأ عندما يجتمع الافراد معا في منظمات الاعمال التي تعمل من اجل الربح • ولن يثير من الامر شيئا ذا

بال أن يكون عملك هو انتاج البضاعة ، أو التوزيع ، أو الخدمة ، أو أن يكون مجال نشاطك البيع ، أو الانتاج ، أو الهندسة ، أو البحث • فمشكلاتك هي هي : وتتلخص في دفع نشاط الناس الى الحركة المثمرة • ويجب أن يكون سبيلك أنت أيضا الى النجاح هو أن تكون واقعيًا وعمليًا •

ويتوافر لمنغنى الأعمال اليوم معالم كثيرة ترشدكم الى تحسين العلاقات باستغلال كامل للقوى البدنية والابداعية الكامنة في الناس ، وما زالت البحوث والخبرة ترشدنا الى كيفية تنمية حوافز أكبر للقدرة الانتاجية • ونحن نعرف اليوم عن الحاجات البشرية التي يجب أن تسد لترضى الناس ذوى الكرامة وتجعلهم يرغبون في أن يكونوا منتجين • وما زالت الآفاق الجديدة تتفتح كاشفة عن العوامل الديناميكية التي تجعل ثقات العمال تعمل على تحسين أو تعويق الانتاج • وما زالت الأساليب الجديدة تقترح لابرار أهمية العلاقات بين رؤساء الورش والعمال على مستوى أداء العمل ، ومغزى العمل نفسه في إثارة حماسة العامل ، ومازلنا نتعلم أكثر وأكثر عن الدور الحيوى الذى تسهم به سبل الاتصال في بلوغ درجة أفضل من التفاهم •

كل هذه العناصر البشرية مترابطة وداخلة في تكوين الموقف الكلى الذى يتم فيه العمل • ومن الممكن أن تتكامل بصورة نافعة في السنوات القادمة اذا نحن رضنا أنفسنا على تكييفها واختبار النتائج الجديدة التى توصل اليها البحث والخبرة ، والتى يتعرض هذا الكتاب لمناقشة الكثير منها •

رؤية العلاقات الإنسانية من جوانبها المختلفة

ان النظر الى المستقبل نظرة أفضل يتوقف على تقويم الماضى والحاضر • فما هي التطورات التاريخية لبعض قضايا العلاقات الانسانية التى يواجهها رجال التنفيذ اليوم ؟ وما هي القوى الكبرى المسئولة عما يلتسمه المشرفون والمستخدمون اليوم في الادارة من مطالب ؟ وما هو التطور الهائل الذى حدث خلال جيل واحد أو نحوه ؟

قليل من المنغذين من تتاح لهم اليوم فرصة الابتعاد قليلا لتقويم التغييرات التى أثرت في العلاقات العامة في الأعمال والصناعة • فمن كان بالأسس

٧. نظرة إلى العلاقات الانسانية كما نراها

« البارون اللص » (*) أصبح اليوم مديرا محترفا • ووظيفة « الاسطى » ،
أو رئيس العمال مرت بتعديلات كبيرة • ومن كانوا عمالا مغلوبين على أمرهم
بالأسس أصبحوا اليوم أعضاء لهم احترامهم في جماعة متوسطى الدخل - وهى
الجماعة التى ما زالت تنمو وتتضخم • والنقابات فى كثير من الصناعات قامت
لتنقى •

ولقد حدثت هذه التغيرات بسرعة كبيرة • ولابد لنا من أن نتدبرها من
كتب ؛ لماذا حدثت ؟ وما هى العوامل التى أثرت فى تفكير المنفذين وسلوكهم
تجاه انلاقات الانسانية فى الوقت الذى كانت تشتد فيه قوة النقابات ؟
وما هى المداخل الجديدة والأفكار الجديدة ونتائج البحوث الجديدة التى أثرت
فى العلاقات الانسانية حين العمل ؟

إن جنود كثير من وجهات نظرنا المخاضرة ترجع الى ما وراء ال
« نيوديل » (**) الذى شرع فى أوائل وأواسط السنوات الثلاثينية من هذا
القرن (١٩٣٠) وإلى ما وراء لائحة واجنر لتنظيم علاقات العمال التى صدرت
سنة ١٩٣٥ • انها ترجع الى أيام جيمس وات الذى قوت آلتة البخارية سنة
١٧٦٥ آلات الثورة الصناعية • وترجع الى أيام ريتشارد أركرايت (***)
(١٧٣٢ - ١٧٩٢) الذى أنشأ نظام المصنع الحديث وتحول من أول ملك للصناعة
النسيج فى إنجلترا الى أول نموذج لرجل الصناعة الحديث • وربما تغاضى المنفذ
الناسخ فى يومنا هذا عن هذه الحقائق التاريخية • فهو فى الواقع ينتمى
الى عهد جديد من ادارة الأعمال لاخبرة له بالجولات الأولى من الكفاح الذى قام
به العمال من أجل البقاء • ولكن كل منفذ يمكنه أن يستوعب دروسا نافعة
من الماضى • وهو بحاجة الى أن يفهم الاتجاهات حتى يكيف نفسه بسهولة
لتطورات المستقبل •

(*) هو الاتطاعى الذى كان يملع الطريق على المسافرين فى القلاعيتة ويسلبهم أموالهم
(المترجمون)

(***) New Deal هى مجموعة المبادئ الاقتصادية والسياسية التى صاغها فرانكلين
د • روزفلت ومعاونوه لتنمية رخاء الشعب الأمريكى الاقتصادى والاجتماعى • (المترجمون)

(****) Richard Arkwright مخترع انجلىزى اخترع آلة غزل القطن
(المترجمون)

النصف الأخير من القرن التاسع عشر

منذ أقل من مائة سنة مضت أخذت المؤسسات ذات الشخصية المعنوية كما نعرفها اليوم - تحتل منزلتها الهامة في الاقتصاد الأمريكي • وكانت الأعمال التجارية أو الصناعية النموذجية قبل الحرب الأهلية مشروعات صغيرة يملكها المدير أو يشترك في ملكيتها بعض الشركاء الذين كانوا يتقاسمون مسئولية إدارتها ، وكانت العلاقات بين التنفيذ والموظفين شخصية • وكان المدير يستأجر معظم الموظفين من المجتمع المحلي ويظل على اتصال وثيق بهم كل يوم • ومن خلال اتصالاته الشخصية في المصنع كان يعرف كل ما يدور بأذهانهم • وكذلك كان العمال يعرفون يوما فيوما مشكلات العمل معرفة وثيقة ، كما كانوا يرون كيف تدخل أعمالهم في الأطلال العام للسلطة • وكان العمال المهرة المدربون تدريباً شاملاً يقومون بمعظم العمل • ولم تكن نقابات العمال مجهولة ولكن تأثيرها كان مقصوراً - بالدرجة الأولى - على السكك الحديدية والمباني والمنتجات والطباعة وصناعة السجائر وقليل من الصناعات الصغيرة • ولم تكن العلاقات الإنسانية تشغل بال المدير العادي أو الحكومة أو الرأي العام كثيراً ، إذ كان للعمال مكانهم المعروف • وكان المنتظر منهم أن يصلوا الساعات الطوال في مقابل أجورهم الهزيلة •

وبعد الحرب الأهلية بدأت موجة الهجرة الكبيرة من أوروبا إلى الولايات المتحدة • وبدأت الموجة تشتد حتى بلغت أوجها في العقد الأول من القرن العشرين • فقيماً بين سنتي ١٨٦٠ و ١٩٠٠ بلغ مجسوع عدد المهاجرين ١٤ مليون نسمة معظمهم من إنجلترا وإيرلندا واسكتلندا ، ثم من أسكتلندا وشمال أوروبا • ومن بعد سنة ١٨٩٠ بدأ السب يتدفق من جنوب ووسط أوروبا • وفي السنوات العشرين التي تلت ١٩٠٠ جاء ١٤٥ مليون نسمة آخرون إلى أمريكا • والواقع أن أكثر من ٣ ملايين جاموا من إيطاليا وحبها في فترة السنوات العشرين هذه •

وتألفت موجات الهجرة التالية أساساً من فلاحى إيطاليا وشرق أوروبا الذين جمعوا للعمل في المصانع الأمريكية • وكانت لفة أمريكا غريبة عليهم • وكان معظمهم من الأميين • وكانوا وادعين هيايين في مواجهة المدير أو رئيس الورشة في المصنع • وكان العمل كثيراً كما كان الطرد من العمل رهنا ببلوات صاحب العمل • وكان لابد من استيعاب كل هؤلاء الناس في محيط الأعمال الأمريكية •

وكان مديرو المصانع يتركون تدبير شئون العمال للأسطوانات او
 • للملاطين • كليا • فكان هؤلاء الملاحظون - ومعظمهم من الانجليز
 والاسكتلنديين والاييرلنديين - يعاملون المهاجرين الاميين بالحقسونة اللازمة
 لحملهم على الانتاج • ولم يكن هناك تنظم من قرارات صاحب العمل • فقد
 كان ملكا يتربع على عرش ملكه ، وشيخا لطريقته التي تعلم مصطلها في مدرسة
 المصاعب القاسية التي واجهها في بلاده الاولى •

وفي الفترة نفسها بدأ التيار يتدفق الى المراكز الصناعية من المجتمعات
 الريفية • وليس أدل على ذلك من أنه في سنة ١٨٥٠ لم يكن يعيش سوى
 ١٥٪ من مجموع سكان الولايات المتحدة في المراكز التي يزيد عدد سكانها على
 ٢٥٠٠ نسمة • وما زالت سنة ١٩٢٠ حتى كان أكثر من نصف عدد السكان
 يعيشون في المناطق المدنية • وأكثر من ذلك أن استخدام الأطفال كان متفشيا
 بمعدل طفل من كل خمسة أولاد تتراوح اعمارهم بين العاشرة والخامسة عشرة •

وأما ساعات العمل في المصنع فكانت تتراوح بين خمسين وستين ساعة
 في الأسبوع أو تزيد • وأما شروط العمل وظروفه والتسهيلات الخاصة
 بالوظفين والائانة فكانت تدل على قلة الاهتمام بحاجات العمال • وبدا أن
 الأمر لا يحتاج الى ما هو أكثر من تشغيل الناس واعطائهم أجورهم في نهاية
 الأسبوع • ولم يكن هناك اهتمام كبير بالحاجات البشرية من قبيل الاعتراف
 بالامن والشعور بإنجاز الأعمال •

نهاية القرن — مجيء الإدارة العلمية

وفي العقد الأول من القرن العشرين صاغ فردريك و • تايلور آراءه
 بشأن الادارة العلمية التي يراد بها زيادة كفاية عمليات التصنيع ، وغطى
 مفهومه ميدانا واسعا شمل مبادئ تنظيم الادارة والتأكيد على أهمية تخطيط
 الانتاج وتوقيته وتوزيعه حسب جداول معينة • وقد أثرت آراؤه في عمال
 المصانع تأثيرا مباشرا عندما أخذت الطرق العلمية الحديثة تطبق في تحليل
 الأعمال - بصورة منظمة - الى أجزائها الأولية • وكان نظام تايلور يهدف
 إلى القضاء على الحركة المفقودة والارهاق البالغ والوقت الضائع ، وإلى تنسيق
 اساليب العمل طبقا لما اعتقد المهتمسون أنه «الطريق الوحيد الأفضل» للجميع •

وإذا عدنا تتدبر نظام تايلور وجدنا أن تقاده وجهوا هجماتهم الى ادعائه ان الوسائل الآلية التى حسنت انتاج الادارة القاطمة تصلح ايضا لتطبيقها على التنظيم وأساليب العمل التى يدخل فيها الناس • وذهبوا الى أنه عجز عن أن يدرك الفوارق بين الناس ، وأن طريقه افترضت أن العمال ليسوا اشخاصا ، بل آلات لا تعقل ولا تشعر بحيث يمكن تكييفهم للأسلوب العلمى •

على أن تايلور آمن بشروط أفضل للعمل وبالأجور الجزية بجانب مناداته بتحسين الأدوات والتجهيزات • وشجع الموظفين على زيادة سرعة الانتاج حتى يضاعفوا من أجورهم • والواقع أنه كان زعيما من هؤلاء الذين يعتقدون أن الأجر الكافى يمنح العمال الدافع الكافى لكى يحتفظوا بالانتاج عاليا • وإذا أردنا أن نتصهى مع هذه الدعوى قليلا قلنا انك اذا اشترت وقت الرجل أصبح لك الحق فى أن توجه سلوكه بسيطائك الإدارى ولم يعد لهذا الرجل الا أن يتلقى أوامرك وينفذها دون أية مناقشة أو شكوى • وكانت الادارة تنتظر من المشرفين أن يكونوا حازمين ، وأن يمارسوا سلطاتهم ، وأن يظلوا يضغطون على العمال من أجل الانتاج •

وتحت ضغط ظروف المنافسة المتزايدة ، وتوسع الأسواق ، والسعاع المجتمع الصناعى تقبل كثير من المديرين أفكار تايلور واتباعه على الفور • على أنه فى كثير من المؤسسات اندفع المهندسون المتهورون ومن لا يقدرون المسئولية الى العمل بفضل المنفذين الذين كانوا يلتصقون بحلولا سريعة لمشكلات المنافسة التى يواجهونها على حساب العمال •

وقلنا استطاع العمال أن يقاوموا على أساس منظم • وكان كثير من هذه الخطط الجديدة فى رأيهم غير عادلة • وبينما كانت ضغوط الانتاج تزداد بدأ الموظفون يطلقون على الادارة العلمية اسم عملية « الاسراع والمط » ، وعلى المؤسسة اسم « دكان العرق » ، وعلى المهندسين المحدثين الدارسين للحركة اسم « رجال الكفاية » • وازدادت المعارضة الى درجة أن احدى الحكومات الفدرالية لا سمحت بها سنة ١٩١١ انتهت الى أنه من المستحيل أن تطبق على الناس نفس الطرق التى تطبق على الجماد ، وأن الأمر يتضمن الكثير جدا من الأحكام البشرية – مما لا يبرر وصف النتائج بأنها « علمية » •

ومن الناحية الأخرى أخفت بعض ادارات الأعمال المستولة بمبادئ تايلور وطبقها • الا أنها اعترفت بالعناصر البشرية الداخلة فى نطاق العمل ، وطبقا

لذلك وضعت تصميم الأعمال ، واستحدثت خططا تشجيعية معقولة وعادلة •
فحققت زيادات هائلة في الطاقة الانتاجية •

ولا عجب أن اشتدت المقاومة - مع الأيام - ضد طرق العالم القديم في الاشراف وضد المخاللة في الادارة العلمية • وبدأ المهاجرون الذين كانوا أميين من قبل يصيرون شيئا من التعليم ويتشيرون المبادئ الديمقراطية • وبفضل حث زعماء العمال وجماعات المواطنين التقدميين لهم ، وادراكهم لقوتهم ككتلة انتاجية بإمكانها احداث الضغط بدأ العمال يفرضون التغييرات في القوانين لحماية مصالحهم • وكان من نتائج ذلك مثلا أن اصدرت قوانين مكافآت العمال ، ومستويات الأمن ، والحد من ساعات العمل واستخدام النساء والصغار فحيات هذه الخطوات المبكرة المسرح للتغييرات الكبرى التي حدثت خلال الحرب العالمية الأولى وما بعدها •

حظ النقابات يتغير

أبطلت الحرب العالمية الأولى سبيل الهجرة الجارف حتى أصبح قطرات ورذاذا وسحبت القوات المسلحة أعدادا ضخمة من عمال الصناعة • واختنق سوق العمل وامتدت ساعات العمل الى الحد الأقصى ، وبخشت إدارات الأعمال عن طرق جديدة للاحتفاظ بعمالها واستخدامهم على أفضل وجه يحقق مصلحتها •

وفي ذلك الوقت أصبحت النقابات أفضل تنظيما تحت القيادة الأكثر توثبا لرجال من أمثال صمويل جومبرز Samuel Gompers وعقد كثير من العمال آمالهم على هذه النقابات في تحسين الأجور وشروط العمل • وفي هذه الظروف نما عدد أعضاء النقابات • كما صدرت لائحة كلايتون سنة ١٩١٤ لتجهد من الالتجاء الى المحاكم لفرض منازعات العمال ، ولتنس على حماية القانون لاستطلاع العمال ، وأخبار مؤسساتهم وغير ذلك من ألوان النشاط النقابي • ولأول مرة في تاريخ الولايات المتحدة بينت لجنة عمال الحرب الأهلية حقوق العمال في تأسيس النقابات ، وشجعت العمال على المساومة الجماعية مع أصحاب العمل • وقد عملت هذه الضغوط على الادارة من ناحية ، وارتفاع تكاليف المعيشة زمن الحرب من ناحية أخرى ، وعلى رفع الأجور وتحسين شروط العمل بصفة عامة • ففي سنة ١٨٩٠ كان معدل أجر العامل في جميع المؤسسات الصناعية ١٥ سنتا في الساعة ، وارتفع ببطء حتى بلغ ٢٢ سنتا في الساعة سنة ١٩١٤ ، ولكن هذا المعدل قفز الى ٤٨ سنتا في سنة ١٩١٩ •

ولقد اعتبرت الإدارة الكثير من هذه الأمور تحدياً لحقها في أن تدبر أعمالها بطريقة الخاصة • وبالإضافة إلى التزاماتها التقليدية نحو حملة الأسهم والملاء فإنها بدأت تطالب آنذاك بأن تتقبل الالتزامات الاجتماعية نحو موظفيها ونحو الجمهور • وفي السنوات العشرينية حارب كثير من إدارات الأعمال - بتحريض بعض روابط إدارات الأعمال - هذه النزعة إلى التكتل والاتحاد بالأرهاب والتفرقة والطرد من العمل • وطالبوا العمال بأن يوقعوا معهم عقوداً شخصية^(٢) • واستخدموا رجالاً (لاحتياط) الاضطرابات كما استخدموا الجواسيس والحرس المسلح للوقوف ضد التيار •

وبعد أن سمحت الحكومة حمايتها المحدودة لحق العمال في التكتل عادت إدارات الأعمال إلى المحاكم • وكانت أحكامها تصدر ضد النقابات باستمرار • وحلت المحاكم من حق العمال في التكتل أو الاضراب أو بث الميون للاستطلاع وساعدت المحاكم إدارات الأعمال بأصدارها لأحكام تضطر العمال إلى العودة إلى العمل قسراً طبقاً لشروط الإدارة • ولقد كان هناك إضرابات خطيرة أثناء الهبوط الاقتصادي الذي حدث سنة ١٩٢٠ - ١٩٢١ • كل هذه العوامل مضافاً إليها الانتعاش الذي حدث في أواخر السنوات العشرينية هيبت بعض أعضاء النقابات من ٦ ملايين إلى ٤ ملايين عضو فقط •

وفي أثناء الفترة التي ساد فيها نظام «الدكان المفتوح»^(٣) هذا التجاذب إدارة الأعمال إلى مدخل آخر في الجهود التي بذلتها لفض العمال من حول النقابات وتحسين روحهم المعنوية وطاقاتهم الإنتاجية • فلقد شعر كثير من المنفذين أن أوجه نشاط العامل خارج أوقات العمل تؤثر في مسلكه أثناء الخدمة • وبهذه الأهداف المروثة - التي تباينت درجات اغلاصها ومعنى برامجها - بدأ كثير من الشركات ألواناً من النشاط تستهدف الصالح العام • فأخذت تشجع خطط النشاط الترويحي ومشروعات الإسكان ومناطق قضاء الاجازات ، والتسليف ، وفتح المسابقات ، وامتلاك الأسهم ، كما بدأت إدارة

(٢) Yellow dog contracts كانت عقوداً شخصية بين العامل وصاحب العمل يشترط فيها ألا ينتمي العامل إلى نقابة أو اتحاد أثناء العمل للتفحص عليها في المقدر • ومنذ هذه الفترة غير مشروعة الآن •
(الترجيون)

(٣) open-shop نظام مؤلفه أن يستخدم المنتج أو المؤسسة المال دون أي اعتبار بانتسابهم إلى نقابة أم لا - مع حاجة المنتج أو المؤسسة لسياسة صادقة للنقابة -
(الترجيون)

الأعمال تبدي اهتماماً أكبر بالرعاية الصحية واجراءات الأمن الداخلية . كما ابدت اهتماماً بقليل من نظم اقتسام الأرباح ونظم المعاشات .

وفي نفس الاتجاهات بدأت ادارة الأعمال في السنوات العشرينية تتقبل - بصفة عامة - مبدأ تمثيل العمال في اللجان التي تناقش المشكلات ذات الأهمية المشتركة . الا أن النقابات اتهمت ادارات الأعمال بأن هذه اللجان أقيمت بديلاً عن النقابات المستقلة ، وأن الادارة تسيطر عليها ، وأنها لا تمثل العمال حقيقة ولا تحل مشكلاتهم لأنها ليست سوى لجان استشارية فقط . وبدلاً من الواضح أن معظم هذه الحطط كان الغرض منه هزيمة النقابات واحتفاظ الادارة بسلطانها دون منازع .

مداخل وطرق فنية جديدة لإدارة الأعمال

أثناء رخاء السنوات العشرينية ازدادت طاقة الإنتاج بسرعة ، ولمست ادارات الأعمال مزايا أصاليب (خط التجميع) في شركات إنتاج السيارات أولاً ، ثم في الصناعات الأخرى بعد ذلك .

وكان على عامل خط التجميع أن يكون نصف ماهر وقادراً على أن يؤدي عمليات نمطية بسرعة ودقة . وهنا كانت بيئة العامل تتغير مرة أخرى . فال تكرار والوتيرة الواحدة والضغط وبعض المؤثرات الأخرى جعلت من عمله مهمة آلية غير شخصية ، وقللت من اعتزازه بعمله . ومع ذلك كانت الأجور تتقدم ، وكان عامل خط التجميع يتلقى مكافآت أخرى تخفف من أعبائه البدنية .

وفي هذه الفترة تقدمت طائفة من الكتاب ببعض النظريات الأساسية الجديدة في التنظيم وفلسفات جديدة في إدارة الأعمال . وكان من بين هؤلاء الكتاب ليندال أورويك ، وهنري ميتكاف ، وأوردواي تيد ، وماري باركر فوليت . وفيما بين عامي ١٩٢٥ ، ١٩٢٧ عالجت الآنسة فوليت مشكلات التعاون البشرى في انجاز المشروعات وبصرت ادارة الأعمال بمزايا الديمقراطية في الصناعة ، وبإمكان تحقيقها بفضل التنظيم والادارة الذكية . ونادت بأن يعتبر كل فرد شخصاً وعضواً فعالاً في جماعته ومجتمعه ، وهاجمت الفكرة القائلة بأن القيادة تعتمد على مقدرة الشرف على أن يطبع الآخرين بطابعه الشخصي .

وطالبت الشرف بأن يقتنع الآخرين بأن يتابعوه وأن يدربهم على أن يعملوا معه *
والخلاصة أنها قالت بأن هدف القيادة الجديد هو تنمية الرجال *

وفي الوقت نفسه بدأت ادارة الأفراد تلتحق بالركب بوصفها ادارة منفصلة متخصصة . وبدأت بعض ادارات الأعمال ترى أن الجمع بين الطرق العلمية الخالصة ونظام الاشراف على الصفوف الامامية القديم لا يستطيع أن يهبط بالتكاليف مالم ينتخب العمال بعناية ويدربوا تدريباً جيداً ، وما لم يخصصوا العمل بأفضل جهودهم من تلقاء أنفسهم * وفي البداية بدأت ادارات الأفراد تقابل العمال فرداً فرداً لاختيارهم ، وكثيراً ما كانت تقوم بالاختيار النهائي * كما أنها كانت تضطلع بتنفيذ برامج تدريب العمال والتلمذة الصناعية وبرامج الأمن وبرامج الصالح العام التي تمويلها الشركة * والواقع أن كثيراً من الأساليب الفنية المألوفة اليوم تمت أول مائمت في السنوات العشرينية بالهام أوردواي تيد وكلايرنس هيكس وغيرهما * ولكن قلما كانت ادارات الأفراد تغطي منزلة ادارية عالية * بل بالعكس كانت تعتبر وظيفة ادارية ضرورية لم تثبت بعد أنها قادرة على مساعدة ادارة الأعمال في رفع الروح المعنوية وطاقه الانتاج *

« النيوديل » ونمو النقابات

أحدثت الحطة الجديدة « النيوديل » التي طبقت في سنة ١٩٣٣ تغييراً عميقاً في محيط العلاقات بين الادارة والعمال * فتضافرت مداخل ادارة الأعمال في السنوات العشرينية مع الأزمة الاقتصادية الكبرى على الخط من هيبة مدير الأعمال * كما أن ادارة الأعمال لم تستطع أن تقدم الوظائف المطلوبة إبان أزمة سنة ١٩٣٠ ، وفي سنة ١٩٣٢ قدر عدد المطلقين بنحو ١٢ مليون شخص * ومن ثم رفعت النيوديل التي اقراها الرئيس روزفلت من منويات الجماهير * وساندت البلاد كلها برنامجاً واسعاً للتشريع الاجتماعي *

في هذا الجو صدر قانون علاقة العمال القومي سنة ١٩٣٥ * فأقر حق المستخدمين في التكتل دون أي اكراه أو تدخل من جانب الادارة * ونص على أن يقوم صاحب العمل بالمساومة الجماعية — بروح طيبة — مع مندوبي النقابة المنتخبين انتخاباً سليماً والممثلين لجانب العمال * كما حرم تكوين النقابات التي تسيطر عليها الشركات وتمولها * وقد انتهز زعماء العمال هذه الفرصة الجديدة

للتوسع في عضوية النقابات وبفضل المطب الذي أيدته اللجنة القومية لعلاقات العمال نما عدد الأعضاء من ٣ ملايين في عام ١٩٢٣ إلى ٧ ملايين عضو عام ١٩٣٧ مع أكبر نمو شهدته صناعات الإنتاج بالجملة والسيارات والصلب . وقس بداية الأمر أخذت معظم إدارات الأعمال تحارب النقابات خطوة خطوة على طول الطريق ، وكانت النتيجة أن النقابات نظمت الاعتصام وأحدثت إضراباً أنواع الضغوط لكي تحقق أهدافها . وفي سنة ١٩٣٨ وضعت الحكومة مستويات الحد الأدنى للأجور والأجور الإضافية وشروط استخدام الأحداث .

وفي الوقت نفسه كانت النقابات تواجه مشكلاتها الداخلية . وأثار انفصال لجنة المنظمات الصناعية عن الاتحاد الأمريكي الفدرالي للعمال منازعات قضائية حول العمال في الصناعات المختلفة . وكما أوجبت الإضرابات الزائدة عن الحد في صناعات الخمعات (مثل أدوات المطبخ والألبان) وتعديلات زعماء العمال غير المجريين ، ونمو قوة النقابات المالية والسياسية - كل ذلك أوجد لدى الرأي العام رد فعل في غير صالح النقابات .

بدايات البحث في العلاقات الإنسانية

بينما كانت تعديلات العمال تحول الجمهور ضد النقابات كانت هناك تجربة رائدة تجرى في هيئة هوثورن التابعة لشركة الكهرباء الغربية في شيكاغو لتحديد أثر الإضاءة وغيرها من الظروف في العامل وعمله (انظر الفصل الثالث) . ولأول مرة اكتشفت البحوث أهمية للنظمية الاجتماعية الودية في التأثير في مسالك العمال نحو الإنتاج ومعدلات الإنتاج التي وضعتها المجموعة لنفسها بصورة غير رسمية .

كما أثبتت مجموعة ثانية من الدراسات في شركة الكهرباء الغربية أن جماعات العمال غير الرسمية كانت تستجيب لدراسات الإدارة العلمية عن طريق تحديد الإنتاج طبقاً للمناسيب التي كانت هذه الجماعات تراها معقولة . ولم يكن الأجر المجزى للأفراد أو للجماعات يتمتع هذا التحديد التلقائي للناتج الذي نشأ عن المسالك غير المرغوب فيها وردود أفعال المستخدم ضد بيئة العمل . وقد أيدت الدراسات الأخرى التي قام بها الباحثون في أماكن أخرى هذه النتائج .

ولقد ألقى الباحثون في شركة الكهرباء الغربية الأضواء على أهمية مناسبات جماعة العمال العرفية والحاجة إلى البحث المعلى فى مشاعر الجماعة ومساكنها • وقد حبا اكتشاف أن طرق الادارة وسلوكها يحدث من ردود الأفعال ما يمكن أن يكون ايجابيا (فيزيد من الانتاج) أو سلبيا « فيحد من الانتاج » كثيرا من إدارات الأعمال إلى إعادة تقويم الطرق التى تتبعها فى إقامة العلاقات الانسانية • وسوف نناقش هذه البحوث بتفصيل أكبر فى الفصل الثالث •

المنظر المتغير فى الحرب العالمية الثانية

بينما كانت الشركات تنمو وتتضخم عملت ادارة الأعمال على تنميط الطرق حين محاولتها التوصل إلى قدر أعظم من الكفاية والضببط • فسحبت سلطة رؤساء الورش إلى أعلى وإلى الخارج • وعزز اتخاذ القرارات فى القطاعات العليا • وبحثت إدارات الأفراد (مثل ادارة تخطيط الانتاج ، والهندسة الصناعية وإدارة المستخدمين ، والمشرفين) عن الطرق العلمية لعمل الأشياء • وكثيرا ما كانت هذه الإدارات تتدخل بين رئيس العمال ورجاله وبذلك تنسد علاقة تقليدية وجوهرية تؤثر فى العمل الجماعى والطاقة الانتاجية • وأصبحت الصناعة معهدة – شبه آلية – منظمة غير شخصية تبدل منطقية على الورق • ولكن العلاقات الانسانية الجوهرية تبخرت – وهى العلاقات التى جعلت من الشركات الصغيرة وحدة ذات أهداف مشتركة وعلاقات وثيقة بين رؤساء الورش والعمال •

وعلى تقيض السنوات الثلاثينية المبكرة • قلعت السنوات التى تلت سنة ١٩٤٠ الفرصة الكاملة لكل عامل • ونشأت صناعات جديدة وتوسعت صناعات الانتاج بالجملة توسعا عظيما وتقاطر آلاف الناس على المراكز الصناعية ليعملوا أمام خطوط التجميع فى المصانع • وعملت زيادات الأجور المورية والتوسع فى تقديم الخدمات الإضافية على تحسين مستويات المعيشة تحسينا ملموسا بالنسبة للعمال المنظمين وغير المنظمين على السواء •

وفى أثناء السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية زاد عدد أعضاء النقابات إلى ما يزيد على عشرة ملايين عضو ، لأن الصناعات الحربية الضخمة كانت هى الصناعات التى رسخت فيها أقدام نقابات العمال • وطالب العمال

بصوتهم في المجالس الحكومية ، وفازوا باشتراك زعمائهم في اللجان الحكومية . كما ألحت النقابات في المطالبة بحق العامل في نصيب من أرباح الصناعة زمن الحرب على أن الحكومة كانت مضطرة الى أن تفرض الرقابة على الأجور والأسعار والأرباح لتعالج خط التضخم المالي . وبالرغم من هذه الرقابة والضوابط فقد حدثت زيادات متعددة في الأجور في جميع الصناعات ونشأ في بعضها « فئات الأجور » كما نعرفها اليوم .

كما جلبت فترة الحرب طوقاً منطقية لتحديد الأجور . وعملت هيئة الجهود الحربية على الإسراع بهذه العملية عن طريق مطالبتها بوصف دقيق للأعمال والوظائف ، وبجدول منظمة للأجور قبل الموافقة على أي زيادة فيها . وكثيراً ما اشتركت النقابات وإدارات الأعمال معاً في المطالبة برفع الأجور لأن الأيدي العاملة كانت شحيحة . وعمل الضغط المستمر من جانب النقابات على أن يكسبها مركزاً أكثر أمناً كوكالات معتمدة للمساومة ، فحققت لأعضائها مكاسب لا يستهان بها . إلا أن إدارة الأعمال كانت مشغولة بالمساومة الى درجة أن العلاقات الفردية وعلاقات الجماعات الصغيرة برؤساء الورش على مستوى العمل تراجعت بعيداً الى المؤخرة حيث أنهارت وأصابها العطب .

العلاقات الإنسانية في وقتنا الحاضر

حين خفت رقابة الحكومة ثم انحصرت أخيراً بعد الحرب العالمية الثانية انطلقت موجة من الاضرابات . فطالبت النقابات بالمزيد من الأرباح وحاولت أن تؤمن مركزها بمطالبتها باتباع نظام « الدكان المغلق » ، و « الدكان النقابي » ، واعتماد ضمانات النقابات . وكانت الاضرابات الضخمة التي حدثت في الشهور العشرة الأولى التي تلت الحرب بمثابة المحك لقوة النقابات وإدارات الأعمال . ومن المسلم به أن النقابات بأعضائها البالغ عددهم آنذاك قرابة خمسة عشر مليوناً لم تكن هي الصوت الوحيد الذي ارتفع من بين صفوف العمال البالغ عددهم مئتين مليوناً ، ومع ذلك فقد أحرزت قوة كبيرة وتأثيراً عظيماً . وفقد العامل الفرد شخصيته ـ من نواح كثيرة ـ في منظمة جديدة هائلة تكافح من أجل البقاء . وأصبحت النقابة إحدى حقائق الحياة . وفي كثير من الصناعات أخذ الوضع النقابي الجديد يؤثر في القرارات والإجراءات التنفيذية .

وقد أثارت موجة الإضرابات التي حدثت في أعقاب الحرب رد فعل أدى إلى إصدار لائحة علاقات إدارات الأعمال (تأتت - هارتلى) في سنة ١٩٤٧ • وكان مؤيدوها يدعون أنها ستحلل التوازن من جديد بين حقوق ومسؤوليات العمل وإدارات الأعمال وتحمي الجمهور من التصرفات المتهورة من جانبيهما معا • وقد حاولت إلى حد ما أن تنظم من جديد العلاقة بين العامل ورئيس الورشة • وأوردت قائمة ببعض أساليب العمال الجائرة التي لا يمكن أن تضطلع بها النقابات دون أن تخرق القانون •

وأطلق العمال على لائحة تأتت - هارتلى هذه اسم « لائحة عمل العبيد »، ولكن لم يكن ثمة شواهد كثيرة على أنها أذت العمل في شيء • وبالرغم من المطالبة بإحداث الكثير من التغييرات في اللائحة فإن الكونجرس لم ير من المناسب تعديلها • وفي السنوات المتأخرة أخذت الحكومة تلعب دورها من بعيد إلا إذا اعتبرت الخلافات ضد مصلحة الجمهور • وفي هذه الحالات تستنضم الحكومة سلطاتها الودية - عن طريق الإدارة الاتحادية للوساطة والمصالحة - لتساعد الطرفين على حل مشكلتهما عن طريق المفاوضات أو التحكيم كحل أخير •

وخلال السنوات التي تلت واجتر تعلمت النقابات وإدارات الأعمال الشيء الكثير عن العمل لتحقيق هدف مشترك - « فطيرة كبيرة للكل - وللكل نصيب في الأرباح » ؛ إذ أخذت معظم الخلافات الداخلية في المؤسسات ذات النقابة وغير ذات النقابة - تسوى بسرعة عن طريق الإجراءات القائمة المقررة لتسوية الخلافات • وأما الخلافات التي لم يكن من الممكن تسويتها على مستوى المؤسسة فكانت تحال إلى محكمين مستقلين يرضيهم الطرفان - بمقتضى العقد المبرم بينهما - ويعتبران أحكامهم نهائية وملزمة • وبدأت الشواهد تتزايد على أن إدارة الأعمال والعمال أخذوا يبحثان عن الطرق التي تجعل المساومة تتم لمصالحهما الجماعية • وأما العلاقة بين رؤساء الورش ومديرى البيوع فقد سويت على أساس بناء أدى إلى المزيد من التعاون على مستوى التنفيذ •

ومنذ سنة ١٩٣٣ أخذ خبراء الأفراد على عاتقهم مسئوليات إدارية واستراتيجية واسعة • أوقع انتشار المساومة الجماعية بمدير إدارة الأفراد في كثير من الشركات إلى طبقة الإدارة العليا حيث احتل مركزا ذا نفوذ كبير • فأصبح الشخص العليم بالقانون وأسرار عمليات التفاوض وتحرير اتفاقيات العمال • وغالبا ما كانت الإدارة تلقى بالمشكلة على عاتقه يرمتها على أمل

ان يعالج الأمور بكفاية • ولكن إدارة الأعمال وجدت أن مشكلات علاقات العمال تؤثر في كل جانب من جوانب العمل والتكاليف وسياسة التخطيط (وخاصة لاحداث تغيير فني) والسياسة المالية وسياسة المائدات • وهكذا أصبح مدير إدارة الأفراد منسقا وباحثا لطائفة ضخمة من المشكلات الجديدة التي تؤثر في إدارة الأعمال • والواقع أنه احتل في إدارة الأعمال منصبا ضخما الى درجة أن كثيرا من الشركات أنشأت وظيفة للمدير المساعد لإدارة الأفراد •

ودفعت منافسة ما بعد الحرب إدارة الأعمال الى التنقيب في كل ركن وزاوية عن طرق جديدة لتقليل التكاليف وزيادة الانتاج ، وذلك حتى تبيع السلاح بأسعار مفرية • واستغلت الأموال الضخمة في المعدات الآلية التي تقلل العمل والجهد • وتنح التنظيم الداخلي والإدارة • وشرع المديرون ينفذون خططا طويلة الأجل وضعت بعناية • ومع ذلك فقد ظل أحد اتجاهات التفكير الإداري كما هو - وهو ادعاء أن الناس لا يحركهم بصفة أساسية الا المال - ومعنى ذلك أن الجوانب الإنسانية من الإدارة ما زالت غير واضحة الأقدام بعد •

على أن أعدادا متزايدة من المنفذين الأمين في المستقبل يدعون يدركون أن العمال بحاجة الى الاعتراف بذواتهم وإلى غير ذلك من ألوان الرضا الاجتماعي في محيط أعمالهم • وبدأ الاعتراف التدريجي بالعامل بوصفه فردا - وأكثر من ذلك بوصفه عضوا في جماعة العمل - ومسلكه نحو العمل وصاحب العمل وشروط العمل والأجور والشركة ، والاقرار بأن لهذه الأمور تأثيرا ملحوظا في مدى رغبته في أن يخص عمله بأفضل جهوده • وهنا انفتح أفق جديد للمنفذين - أفق الطاقة والاهتمام والحماية التي لم تستغل لدى العامل الذي يستجيب للتحدى ويبدل قصارى جهده اذا وثق بالإدارة وشعر بالأمان في وظيفته • وأدركت الشركات تلو الشركات أن على جميع قادة إدارة الأعمال أن يمارسوا العلاقات الإنسانية السليمة اذا أريد التوصل فعلا الى العمل الجماعي وإلى إطلاق أنسب مقدار من الطاقة الانتاجية •

نظرة إلى المستقبل — النضج والمسئولية الاجتماعية

كانت التغيرات سريعة وملحوظة في هذه المشرات القليلة من السنين • ودفع الرأي العام كلا من إدارة الأعمال والعمال على السواء الى معالجة مشكلاتهم

بطرق مقولة تنسجم مع المسرح الاجتماعى المتغير . كما تعلم الفريقان كيف يعترفان بمسئولياتهما الاجتماعية والخلقية . وشجعت الأحداث كلا الفريقين على التفكير الناضج المسئول . وعلى الرغبة فى العمل معا فى الانتاج واقتسام ثمرات الصناعة .

فاستعرض لورنس ١ . آيلى رئيس الرابطة الأمريكية لإدارة الأعمال آراء الملتزمين أنفسهم ولخص هذا التطور فى الاتجاهات الأساسية لإدارة الأعمال على النحو التالى :

« كلما تقدمت المناقشات اتضح أن هناك اتجاهات متخصصة واضحة المعالم مما يمكن أن يكتنه الفرد نحو الآخر . وفى النهاية اتفق على أنه يمكن تقريرها كما يلى :

- الوحشية : الشخص الآخر عدو لابد من القضاء عليه .
- المبودية : الشخص الآخر يجب أن يخضع لأمرى ويوضع فى خدمتى .
- الخلقة : الشخص الآخر يجب أن يخلصنى لاعتبار من الاعتبارات وليس له أن يسأل أكثر من ذلك .
- الرعاية : الشخص الآخر يجب أن يمان إذا سقط دون اهتمام كبير بالشئ الذى عمل على سقوطه .
- الأبوة : الشخص الآخر يجب أن يعتنى به وأنا الذى أقرر الى أى مدى .
- المشاركة : الشخص الآخر لديه شئ يسهم به فى مجهوداتى ويمكنه أن يساعدنى .
- الوصاية : هنا الذى أنا مسئول عنه ليس ملكى . وإنما أنا أحميه وأديره لصالح الآخرين .
- السياسة : الشخص الآخر قادر على أن يكون أفضل بكثير مما هو ومسئوليتى هى أن أساعده على أن يتقدم الى أقصى ما يمكنه طاقته الكامنة (١) .

واستعراضنا التاريخي للتطورات التي حدثت في العلاقات الإنسانية يوحى بأن الخطوات الخمس الأولى من التطور الذي لحصه السيد آيل قد حققتها الآن معظم إدارات الأعمال • فإدارات الأعمال الناضجة ترى في الفرد انساناً يفكر ويشعر وهو خليق بالاحترام بإتاحة الفرصة أمامه لكي ينمي طاقته الكامنة في العمل • واعتبار هذا هو الهدف والتوصل إلى الدبلوماسية الصناعية الحقيقية هو التحدي الذي ينتظر إدارة الأعمال اليوم •

وكثير من النقابات يرى هذا الهدف على نحو قريب جداً مما يراه دافيد مكدونالد :

« فلنوجه خيالنا وعقول علمائنا ومهتمينا نحو إيجاد بيئة يستطيع فيها الكائن البشري أن يكون سعيداً ومتكيفاً ، ويسمح له فيها بالتعبير الكامل عن نفسه ، وتحتاج له فيها فرصة الوصول إلى أقصى ما منحه الله من طاقة كامنة » (٢) •

وعندما يراجع منفذ الأعمال الحديث الأحداث الماضية سيدرك أن كثيراً من الدعاوى التي استرشدت بها إدارة الأعمال في الماضي يجب أن تفحص اليوم فحوصاً جديداً • من ذلك مثلاً أن البحوث والخبرة تحدثنا بأن المنفذين تركوا جانباً الدعاوى التي مؤداها أن الأجر الأسبوعي وحده يكفي لسد حاجات العامل • والمنفلذون اليوم يدركون حاجاته الشخصية الاجتماعية إلى الاعتراف والشعور بالانتماء ، وإلى فرصة تتاح له لكي يشارك وينمو في وظيفة مأمونة في ظل إدارة تقدر للمستولية • هذه مطالب ضرورية لا بد أن تتحقق قبل أن تنطلق طاقة الإنتاج بصورة مستمرة •

ويعتبر كثير من الدعاوى وأصناف الحقائق والمعتقدات الراسخة والنظريات المتسربة من الماضي مزائق وفخاخاً منصوبة لرجال التنفيذ اليوم • ويجب أن تناقش هذه الأمور ويماد تقويتها في ضوء ما تمنيه معلوماتنا عن الناس في الصناعة كما نراها اليوم • من ذلك مثلاً : إلى أي مدى يمكننا أن نتقبل تلك الدعاوى التي ما زال الكثيرون من المديرين يتمسكون بها — من مثل « الناس يقاومون التغيير » • و « السلطة تهبط من أعلى » و « أهداف

David J. McDonald "Labors's Long-range Objectives" (٢)
Key Problems in Human Relations, AMA General Management Series, No, 181, 1956, P. 42.

الإدارة والأعمال مختلفة ، • ولما كانت مثل هذه الأنواع من التعاوى كثيرا ما تؤثر في اتجاهات إدارة الأعمال ومساكنها فاننا سوف نتدبرها بعناية في الفصول القادمة من هذا الكتاب •

ولكى تحقق إدارة الأعمال الأهداف التي اختطتها لنفسها فاننا بحاجة إلى نوع جديد من المدير الصناعي ، وإلى معايير جديدة تقيس بها نجاحه •
 إنه يجب أن يكون مهتيا صادقا ، مدبرا بمنية للاضطلاع بمهمة مفقدة •
 ويجب أن يصل إلى منصبه عن جدارة ويشغله بحسن أدائه لأعبائه • ويوصفه مديرا مستخدما فإن مصالحه الشخصية سوف تختلف عن مصالح المدير المالك الذي عهدناه في الماضي • ولما كان يشغل منصبا متعدد الوظائف فانه بحاجة إلى مجموعة متساندة من القيم الخلقية الرفيعة ، وإلى احساس عملي بالمسؤولية الاجتماعية لكي ترشده بوصفه قائدا • وسوف يعرضه المزيج المعقد من السياسة والمجتمع والأعمال إلى الضغوط من جانب حملة الأسهم والمستثمرين والبنقايات والعملاء والمنافسين والجمهور • ولذلك فعليه أن يكيف نفسه لكل هذه الضغوط ولدينا الناس هذه ، وذلك عن طريق اقلمته لمستويات أعلى جديدة لأداء مهام منصبه •

ويمبر رالف كوردنر - رئيس شركة جنرال اليكترىك - عن وجهة نظر مديري الفن المهنيين • وفي سلسلة من الأحاديث بعنوان **خلود جديدة للمديرين المهنيين** يرسم معالم ثلاثة مجالات لهذه الخلود في السنوات القادمة على النحو التالي :

١ - التخطيط البعيد المدى •

٢ - التنظيم والاتصال واستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات •

٣ - المواقف الانسانية •

ولربما استقام للمدير رؤية كاشفة لأهداف المستقبل يتضمنها التخطيط البعيد المدى ، ولربما استطاع أن ينشئ أنماط النظام وطرق تجميع المعلومات المطلوبة لتحقيق خططه • ألا انها سوف تظل غير مشورة نسبيا ما لم يتمكن من أن يفوز بالمؤازرة القلبية من جانب العملاء وحملة الأسهم والمستثمرين والمتعهدين والجمهور • ونهجه لهؤلاء جميعا هو الذي سوف يحول الآمال الجريئة إلى حقيقة واقعة • في هذا المجال

من الدوافع يتعامل المدير مع التحديات المتأصلة في المجتمع الصناعي ، خلاصتها ماذا يتوقع الناس أن يخرجوا به من الحياة ؟ وكيف يمكن لهذه الآمال البشرية أن تتحقق في عملهم اليومي ؟

« وانني لأود أن أرتاد أخطر المجالات جميعا وأعني به مجال الدوافع البشرية : لماذا يعمل الناس ؟ ماذا يتوقعون أن يفوزوا به في عملهم من ألوان الرضا والجوائز ؟ بأي طريقة يتسنى لهم أن يجدوا الاحساس بالمشاركة الكاملة المسئولة في مشروع معين أو أن يجدوا الدافع الذي يبرز مواهبهم وحماستهم الكاملة ويحقق لهم أفضل الأداء في أثناء سعيهم نحو الأهداف المشتركة ؟

« هذه تحديات مجيدة • وهي قريبة جدا من قلب المجتمع الصناعي وهي لن تحل حلا كاملا قط • إلا أن الدراسة الصابرة الطوف سوف تتمخض دائما عن فهم جديد •• إن التوصل الى مثل هذه الدوافع الانسانية القوية والى مثل هذه الألوان من الرضا في طول المنظمة وعرضها يبدأ - أول ما يبدأ - بفلسفة إدارة الأعمال نفسها : فلسفة اللامركزية التي تعترف بكرامة كل فرد وقدرته • وهي تنفل في بناء المنظمة •• وفي الجو الذي يسود •• وفي المسلك الخلقى •• الذي يقود الشركة نحو الأهداف الشريفة المسئولة •••

« وكل ملاحظ حساس لا بد أن يوافقني على أن الطاقة البشرية الكامنة في الصناعة لم تنطلق انطلاقا كاملا • وحلم المدير المهني الأكبر هو أن يثمر في يوم من الأيام على طريقة يشاطر بها زملاؤه الرؤية العميقة المشتركة لما يمكن لمنظمة بشرية ملهمة الهاما حقيقيا أن تحققه ••• كيف يمكنه أن يساعد كل رجل وامرأة في المنظمة على أن يحس بشعور المشاركة الحقيقية في العمل نحو أهداف سامية نبيلة تجلب لكل فرد الشعور بالاعتزاز والرضا ؟

« انني مقتنع بأنه ليس هناك من شيء اسمه الرجل العادي • فكل واحد منا رجل غير عادي • كل واحد مثله لذيده شيء شخصي متميز ليسهم به ولا يمكن لأحد غيره أن يفعله •

« وحينما يدرك المدير المهني في كل جانب من جوانب المنظمة هذا الأمر ، ويؤمن به كعقيدة راسخة عن زملائه فإنه حينذاك يكون

قد وجد المفتاح الى القيادة في المجتمع الأمريكي * ان القيادة التي من هذا النوع هي التي سوف تقرر ما اذا كان طريق الحرية هو الطريق الذي سوف يسلكه العالم(٢) *

مراجع

- Appley, Lawrence A. : "Basic Attitudes Toward People." *Management News*, Apr. 30, 1951, pp. 1, 2.
- : "An Enlightened Manager," *Management News*, June 1, 1956, pp. 1, 2.
- Barkin, Solomon: "A Trade Unionist Challenges Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 59 - 64.
- Cordiner, Ralph J.: *New Frontiers for Professional Managers*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957.
- McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1956, pp. 32 - 44.
- Minklery, Robert L.: "Under New Management," speech at the Annual Alumni Dinner, Graduate School of Business, Stanford University, 1956, pp. 17, 18.
- Muller-Thym, Bernard J.: "Restructuring the Supervisory Job." *Personnel*, March, 1954, pp. 396 - 405.
- Ohmann, O. A.: "Skyhooks, with Special Implications for Monday through Friday," *Harvard Business Review*, May-June, 1955, pp. 31 - 41.
- Raube, S. Avery : "Personnel Administration : What, How, Why," *Management Record*, May 1955, pp. 182 - 185, 198 - 201.
- Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society," *Harvard Business School Bulletin*, Summer, 1952, pp. 69 - 73.

Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1957, pp. 83, 105, 107, 116, 117.

- Turner, Gordon H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37 - 46.
- Witte, Edwin E.: *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations*, New York State School of Industrial and Labor Relations Bulletin 27, Cornell University, Ithaca, N. Y., November, 1954.

الفصل الثاني

مجنيط لممارسة العلاقات الإنسانية

ركزنا في الفصل الأول على التطورات التي أثرت في العلاقات الإنسانية في الصناعة منذ أيام الحرب الأهلية ، وعرضنا في إيجاز للجوانب المختلفة للأحداث الماضية الكبرى التي عملت بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تشكيل تفكير الأطراف المعنية وأهدافها ومساكنها بالنسبة للعلاقات الصناعية وبالنسبة للإدارة وتقنيات العمال (والعمال غير المنظمين) وكذلك بالنسبة للحكومة . وينصب الفصل الثاني على البيئة الصناعية كما نجهدها الآن . والهدف من هذا الفصل هو إيجاد ركيزة تساعد رجال التنفيذ على أن يفهموا - بصورة واقعية - الفرص التي تعرض لهم والمشكلات التي تواجههم في أثناء إشرافهم على هؤلاء الذين لا يكفون عن مطالبة الإدارة بمطالب جديدة . كما أن التحليل سوف يتركز على الاتجاهات الكامنة وعلى الإمكانيات الأمريكية . ومن شأن هذا أن يساعد رجال التنفيذ على أن يخططوا للمستقبل بذكاء ويتكيفوا بمرونة للتغيرات الدينامية التي لا مفر من حدوثها . أين تقف اليوم ؟ إلى أين نسير ؟ كيف يؤثر هذا كله في الطريقة التي يفكر بها رجال التنفيذ ويتصرفون في أثناء أدائهم لأعمالهم ؟ ما هي بعض الطرق الإيجابية المفيدة للتفكير في دورك بصفتك من رجال الإدارة ؟ ماذا يتوقع « جمهورك » منك في ميدان العلاقة بين الإدارة والعمال اليوم ، وماذا يتوقع منك خلال السنوات الخمس والعشرين القادمة ؟

وسوف يعتمد التحليل أساساً على الحقائق والأرقام التي أعدها هيئات البحوث المتعلقة ، وعلى النتائج التي تسفر عنها الاتجاهات التي تظهر . وسوف تساعدك سلسلة الرسوم البيانية على أن تكون لنفسك صورة عن الاتجاهات كما أن ما تفهمه من هذه الرسوم سوف يوحى إليك - بعد مقارنته

بالتحليل الموجود هنا فى متن الكتاب - بنتائج لها مفرها الخاص بالنسبة للموقف الذى تجد نفسك فيه .

النمو والتغيرات الحركية

فى العشرين سنة التى تلت الأزمة الكبرى نما اقتصاد الولايات المتحدة بصورة تشير البهشة ، دون أن تانى أنشطته أية نكسة ذات بال . ولقد زادت الحصيللة القومية من البضائع والخدمات - مقدرة بالدولار المثبت - بمعدل ٣٪ فى السنة خلال النصف الأول من هذا القرن . ولكى تقدر مدى هذا النمو لا يحتاج الأمر الى أكثر من مقارنة للوقت سنة ١٩٣٩ حيث كان مجموع الحصيللة (من الانتاج القومى الشامل) ٩٠ بليون دولار بالموقف سنة ١٩٥٦ حيث بلغت الحصيللة ٤٢٠ بليون دولار . وتشير التقديرات التى عملت للأربعين سنة التى تلى هذا التاريخ الى أن هذه الحصيللة ستبلغ تريليون دولار تقريباً . وحتى فى ضوء ما تمنيه القيمة المثبتة للدولار فإن حصيللة الأمة من البضائع والخدمات تضاعفت فيما بين عامى سنة ١٩٣٧ ، سنة ١٩٥٧ . ولقد اتسع الالتحاق بالوظائف طوال هذه الفترة وظل مطرداً بثبات ملحوظ . وأما البطالة فقل معدلها عن ٤٪ ولذلك فالجيل الحاضر من رجال التنفيذ - ولا سيما أولئك الذين التحق منهم بالصناعات فى أواسط السنوات الثلاثينية - لا يعرفون شيئاً سوى التوسع والازدهار فى دولة «تفجر بنابيع طاقاتها» .

ولقد كتبت لجنة المؤتمر الصناعى القومى تقريراً بعنوان « ٤٠ سنة أخرى - اذا سرنا بهذه السرعة » قالت فيه - وهى تنظر الى المستقبل :

« سوف يكون ضعف هذا العدد من الناس تقريباً قادراً على الانتاج والإسهام فى هذه الوفرة . وإذا استمر تعدد السكان فى الزيادة حسب المعدل الأخير - وهو من واحد الى واحد ونصف فى المائة فى السنة - وجب أن يكون لدينا ٣٠٠ مليون أمريكى فى عام ١٩٩٦ . وحتى لو حدث ذلك فإن مستويات المعيشة سوف ترتفع عما هى عليه الآن بمقدار ٧٠٪ اذا قيست بمعدل الاستهلاك الفردى . أى ان المستقبل يعدنا بأمريكيين أكثر وبمستويات معيشية أعلى لكل فرد - على شرط أن تظل يثنتنا السياسية والاجتماعية والاقتصادية دافعة على النمو فى

المستقبل كما كانت في الماضي (١) » .

ولا مفر للنمو من آن يصاحبه التغيير . ورجال التنفيذ يدركون أن خطوة التغيير كانت تسرع سنة بعد سنة خلال النصف الأول من هذا القرن . واليوم لا يبدو أن هناك شيئاً قد جمد في مكانه . فالآلات التي كانت من قبل تغطي قيمتها في طرف عشر سنوات لابد أن تثبت اليوم أنها تستطيع أن تغطي قيمتها في مدى خمس سنوات أو أقل . والاتفاقات التي تعقد بين أصحاب العمل ونقابات العمال تنص على كيفية احداث أى نوع من أنواع التغيير والاعلانات تتحدى رجال التنفيذ باحتمالات تغطية القيمة بسرعة إذا هم اشتروا الآلات المحسنة ، أو إذا اتبعوا طرقاً أفضل في معالجة المواد ، أو لجأوا الى الضوابط الالكترونية ، أو اتخلفوا نظاماً جديدة في خفض التكاليف . ورجال التنفيذ أنفسهم يدعوا يعودون الى المعاهد تملؤهم الآمال الكبار في الاسراع بعملية تقدمهم الشخصي . والواقع أن النمو والتغيير أصبحا جزءاً داخلاً في تفكير وتخطيط رجال التنفيذ الى درجة أن هناك عبارة انتشرت بين رجال تنفيذ الأعمال انتشاراً واسعاً ، وقلما يثار بشأنها أى جدل وهى : « لا تستطيع أى شركة أن تقف جامدة ، فاما أن تنمو واما أن تنهار » . والآن اخذ هذا الاتجاه نفسه ينطبق على رجال التنفيذ الذين يواجههم النمو والتغيير . فرجال التنفيذ لا يمكنهم أن يجمدوا . فاما أن ينموا ويتكيفوا للظروف والمسئوليات الجديدة واما أن يزولوا من الصورة ليحل غيرهم محلهم .

الطاقة الإنتاجية - مفتاح للنمو

إن النبوغ الأمريكي في الطاقة الإنتاجية هو العامل الرئيسى المسؤول عن النمو المطرد في حصيلة البضائع والخدمات . وما زال هناك اتجاه ثابت نحو الارتفاع بالطاقة الإنتاجية للعامل في الساعة بمعدل ٢.٢٪ في السنة . بالرغم من الفروق التي لوحظت في هذا الاتجاه في بعض السنوات ، وبالرغم من تفاوت الزيادة في الطاقة الإنتاجية التي تميزت بها بعض الصناعات . وعلى أية حال فربل التنفيذ الذى يتطلع الى المستقبل يجب أن يكون على

(١) "40 Years of Economic Growth," NICB Chart Survey, May, 1956, p. 5.

علم باتجاهات الطاقة الانتاجية في صناعته ، وأن يضع خطه وفي ذهنه
الأهداف المتنافسة لهذه الطاقة .

وهناك عوامل كثيرة تعتبر مسئولة عن أحداث التغيرات في الطاقة
الانتاجية . من ذلك ما يتحدث عنه رجال التنفيذ الإداريون - بفخر له ما يبرره
- من الآلات التي توفر الجهد ، والترتيب الأفضل والوسائل الإدارية الأكفأ
التي اصطنعتها منظماتهم . وهم يرون أن الارتفاع المستمر في استثمار رأس المال
بالنسبة للموظف هو مفتاح النمو في الطاقة الانتاجية . مثال ذلك أن مدى
استثمار رأس المال بالنسبة للموظف يتفاوت الآن من حد أدنى مقداره ٤٥٦٠
دولارا في صناعة الجلود الى حد أقصى يزيد على ٤٢٠٠٠ دولارا في شركات
البترول .

والمقارنة بين النمو في مجموع الحصة وحجم القوة العاملة (شكل
٢ - ١) يكشف لنا بصورة رائمة ماذا تمنى زيادة الطاقة الانتاجية بمعدل
٢٢٪ كل سنة .

(شكل ٢ - ١) كيف زادت الطاقة الانتاجية للقوة العاملة

الحجم الكلي للضمانات والحلقات (بـ ١٩٥٥) بـ ١٩٥٥	القوى العاملة (بـ ١٩٥٥)	السنة
١٠٢	٣٧٠٥	١٩٠٩
٣٨٧	٦٥٨٨	١٩٥٥
٢٧٥	٧٥	الزيادة التقريبية ، بالنسبة المئوية

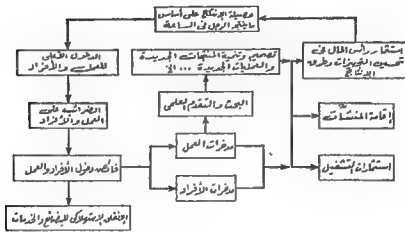
"Productivity Trends," NICB Business Record, : المصدر
February, 1956, p. 54.

وفي خلال المدة نفسها انخفض مجموع ساعات العمل في السنة بصورة ملحوظة نتيجة لتقليل ساعات العمل الأسبوعية العادية إلى أربعين ساعة • وقد أثر في مجموع حصيلة العمل منح إجازة قدرها أسبوعان ، وستة أيام إجازات عرضية بموجب كامل وغير ذلك من الصوامل • والمحددون من رجال التنفيذ عرضة لأن يعتقدوا أن نظام الأربعين الساعة في الأسبوع بأجر كامل ، وأن الساعات الزائدة التي تحسب بأجر إضافي قدره نصف الأجر اليومي - كان هو العادة المتبعة في أمريكا منذ أعوام طوال • وكذلك الحال بالنسبة للإجراء المتفق عليه من حيث حق الموظفين في إجازة قدرها أسبوعان أو أكثر بأجر كامل • وحققهم في الاستجمام والنقاة والسفر - فإن هذا لا يرجع تاريخه إلى أبعد من السنوات الأربعينية •

ومن الواضح أن العامل الأمريكي قد فاز بقدر ملحوظ من تحسين الأوضاع في نفس الوقت الذي استغلت فيه إدارة الأعمال الأمريكية المكاسب الضخمة الناتجة من ارتفاع الطاقة الانتاجية • وقد قامت إدارة الأعمال بهذا الاستغلال بطرق مختلفة حسب الظروف ؛ منها أنها استثمرت أموالا طائلة في البحوث والتجهيزات الجديدة لكي تتوصل إلى إنتاج مصنوعات أكثر فائدة وأجود نوعا وأقل سعرا ولكي تتوصل أيضا إلى أرباح أعلى للأسهم ، وقد قسمت الأرباح الكبيرة نسبيا بين العمال والمصالح العام وأصحاب الأسهم بصورة عملت على رفع مستويات المعيشة • ولقد زادت الأرباح بقدر ما عملت إدارة الأعمال على الإسراع بعملية تخفيض التكاليف وتخفيض أسعار البيع وترويج البيع بالجملة رغبة منها في الدخول في منافسة ناجحة كافية مع الأسواق الأمريكية والأجنبية على السواء • وفاز العمال المنظرون بنصيبهم من الأرباح • وكان معظم الفضل في ذلك يرجع إلى ضغط المفاوضات الجماعية • ولما جوبهت إدارة الأعمال بالزيادة في نفقات العمال والخدمات الإضافية لم يكن أمامها سوى حل واحد ؛ وهو أحداث ضغط أكبر من أجل الاحتفاظ بمنسوب التكاليف عن طريق زيادة استئثار الأموال في التجهيزات التي تؤدي إلى توفير الجهد أو تحسين التخطيط أو تجويد التنظيم •

وكانت نتيجة تفاعل هذه القوى أن زاد الانتاج بأسعار أقل ، وتوفر لدى العمال المال الكافي لشراء ما يلزمهم من الأشياء ، وحدث تقدم شامل في مستوى المعيشة على أساس دائم باستمرار •

ومن المهم أن ندرك ترابط العلاقات بين مختلف العوامل التي تؤثر في نمو الانتاج . والشكل ٢ - ٣ يرينا ذلك بصورة مبسطة : يرينا كيف أن الحصيلة على أساس ما ينتجه العامل في الساعة ، والبحوث ووجوه اتفاق رأس المال وتوفير الدخل تتضافر لتؤثر في حجم وشكل الاقتصاد الأمريكي النامي بسرعة .



(شكل ٢ - ٣) يبين كيف يتراكم الانتاج والدخل والبحث العلمي والاستثمار في الاقتصاد الخاص .
Productivity Trends II : "Portents for the future" المصدر :
NICE Business Record, April, 1956, p. 148, Adapted by the author, with Permission.

ولقد مكنت إدارة الأعمال عمال الصناعة والخدمات من أن يزيدوا حصيلتهم بمقدار ٢٠٪ كل سنة بفضل وضع الأجهزة الأفضل والوسائل الأجدد تحت تصرفهم . ولاشك أن تحسين الطرق والأوضاع وظروف العمل العامة واستخدام العمال المدربين تدريباً أفضل والمشرعين الأكفأ - كل ذلك يؤثر في الطاقة الكامنة لدى العمال لكي يزيدوا من حصيلتهم . وأخطوة النهائية في عملية الانتاج - كما سوف نرى في الفصول التالية - هي أن ندعى في كل منظمة بشرية الرغبة والدافع إلى الانتاج لدى أولئك العمال الذين يباشرون حصيللة انتاج الآلات التي تخرج البضائع .

وتبين مجلة الثروة Fortune في سلسلة من المقالات التي نشرتها بعنوان
 « النبوغ الأمريكي في الانتاج » بعض السمات المميزة التي تعد مسئولة عن
 نمو الانتاج في اقتصاديات الولايات المتحدة :

« ان الأمة الحرة ... بحاجة الى الطاقة والرغبة في العمل واعتياد
 العمل الجئى ، كما انها بحاجة الى رأس المال الذى توفره أى أمة تعمل
 بجهد وتميش بائزان * وهى بحاجة الى النابغين والمخترعين ممن لديهم
 الاستعداد العمل لابتكار الآلات والأدوات التى توفر الجهد * وهى بحاجة
 الى الايمان بأن الوضع الاقتصادى للرجل العادى يمكن تحسينه الى
 مدى غير محدود * ولكى يتحقق للأمة كل هذه الأمور يجب أن يتوافر
 لها العقلية المتفائلة * ذلك لأن مديرى الأعمال فيها لا يحتاجون الى أن
 يكونوا على درجة عالية من الحصافة بشأن القرص التى ينتهزونها فحسب
 بل ويحتاجون الى رجاحة العقل الفطرية والخيال العمل الذى يتخذ
 القرار بشأن استغلال المال حيث تعجز الحصافة عن اتخاذ مثل هذا
 القرار * وأما عمال هذه الأمة فيحتاجون الى الاطمئنان على مستقبلهم الى
 الحد الذى يكفيهم للتعاون مع مديرى الأعمال * وأما الفنيون فيها
 فيحتاجون الى دافع يدفعهم الى أن يخترعوا شيئا مفيدا * والتقدم
 الاقتصادى الحقيقى الذى لا يتم ألا عندما يزيد انتاج الأمة بخطوة أسرع
 مما يزيد بها تعدادها ، لا يكون ممكنا فى العادة الا حينما يسود حكم
 السوق ، والا حينئذ ينتقى الرجال ويكافأون مكافآت تتناسب مع ما
 يؤدونه للمجتمع من خدمات ، وحينئذ يستطيع الانسان أن يشير وضعه
 القانونى ومنزلته بحرية ، وحينئذ يكون الناس راغبين فى تغيير أذواقهم
 وعاداتهم بل ومسالكهم كلما أتاح الانتاج التامى لهم باطراد فرصا اكبر
 وأكثر تنوعا * ولكى تناصر الأمة الحرة مثل هذا التقدم يجب عليها أن
 تكون قادرة على أن تعيد تقييم قيمها ، وأن تحطم قيود التقاليد غير
 المفيدة ، وأن تتخذ لنفسها اتجاها عمليا تجريبيا فسيحا نحو العالم ...
 ومهما يقل رجال الفكر فى الخارج عن التقدم ، وعن النمط الأمريكى
 فالحقيقة الواقعة هي أن معظم دول العالم يربط نفسه بسجلته * والحقيقة
 الواقعة أيضا هي أن هذا التقدم — الذى يهدف أساسا الى ترقية
 جماهير الناس وتحريرهم من طغيان العالم المادى — يمثل مرحلة عالية
 من تطور أسس قيم الحضارة الغربية ... »

• • • • • بضامين تبليغ من الشمول والانسجام مع أثبل آمال الجنس البشرى وأحلامه درجة تحيّر المقول « (٢) » .

كيف يخلق الإنتاج طبقة متوسطى الدخل

ومن النتائج المباشرة لهذا النمو الجبار فى الإنتاج على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة - خلق طبقة نامية مزدهرة مستقلة من متوسطى الدخل فى أمريكا • ولقد تحالف الإنتاج بالحد الأدنى من التكلفة مع الأساليب الأمريكية الفريدة فى التسويق على إيجاب فىض متزايد من البضائع التى أخذت تتدفق إلى السوق بأسعار مفرية • وأصبح العمال الذين ينتجون ويوزعون هذه البضائع يكسبون من الأجور والمرتبات ما يمكنهم من أن يكونوا - بدورهم - عملاء يشترونها من المتاجر • كما ظل للمعدل الحقيقى لكاسب القوة العاملة الأمريكية بالساعة يتقدم سنوات طويلة بسرعة أكبر قليلا من سرعة حصيلة ما ينتجه الفرد فى الساعة إلى درجة أن فائض الدخل لدى القوة العاملة أخذ ينمو بصورة متزايدة لا أنظر شكل ٢ - ٣) •

وبالرغم من أن الأثمان ارتفعت ، وبخاصة فى فترات التضخم المالى فى أثناء الحرب ، فقد ظلت الأجور متفوقة على الأثمان مما نتج عنه أن توافر لدى الأسرة العاملة العادية دولارات أكثر لكى تنفقها أو تدخرها • وكانت الزيادة الشاملة فى الطاقة الانتاجية على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة بمثابة الينبوع الذى انبثق منه الارتفاع الشامل فى مستوى المعيشة لدى العمال •

وبعد دراسة مستفيضة لنتاجات الإنتاج خلصت لجنة المؤتمر الصناعى القومى (NICB) إلى النتيجة التالية :

« لعل أبرز جانب من جوانب التوازى التاريخى بين الأجور الحقيقية وحصيلة الإنتاج على أساس ما ينتجه الرجل فى الساعة هو أنه لم يتحقق عن طريق معادلة واضحة المعالم لاقتسام مكاسب الإنتاج • بل انه تحقق كنتيجة

Gilbert Burck, "The American Genius for Productivity," (٢)
Fortune, July, 1955, pp. 87, 164.

خالصة لقوى التنافس المتفاعلة في ميداني تحديد الأجر والتمن خلال فترة طويلة تميزت - بصفة خاصة - بالتوسع الصناعي والنمو الاقتصادي (٣) .



(شكل ٢ - ٣) الأجر الحقيقي توالى المحصلة على أساس سجل / ساعة في الصناعات الانتاجية الإحصائية القياس ١٩٣٥ - ١٩٣٩ = ١٠٠ .

المصدر : مكتب الولايات المتحدة للإحصائيات المالية ، لجنة الاحتياطي - الفدرالية ، NICB; Productivity Trends III : What the Averages Conceal. NICB Business Record, June 1956, B. 294.

ولقد بينت في الفصل الأول كيف ظلت تقابلات العمال تضغط على إدارة الأعمال لتضطرها إلى إشراك العمال في مكاسب الطاقة الانتاجية المتزايدة .

Milton Lipton, "Productivity Trends III. What the Averages Conceal, NICB, Business Record, June, 1956, p. 249.

واصبح من المبادئ المقررة فى الصناعة أن يستفيد كل من العمال والصناعة نفسها فيما بعد من هذا النوع من المشاركة . والواقع أن اتفاقيات العمل فى صناعة الصلب والسيارات تنص على ضمان زيادة أجر كل عامل بالقياس الى الانتاج فى كل سنة .

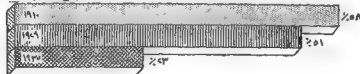
وينسب الى أدنولد توينبى المؤرخ الانجليزى المشهور ، والحلل الممتاز لمركات الحضارات الكبرى أنه قال بشأن ما قمعه مجتمع قرننا العشرين : « لن يذكر الناس عصرنا هذا بسبب جرائمه المريعة ، ولا اختراعاته المذهلة ، ولكن باعتباره أول عصر جرؤ فيه الجنس البشرى — منذ فجر التاريخ — على الاعتقاد بأن تيسير مكاسب الحضارة لجميع البشر أمر ممكن من الوجهة العملية » .

الى أى مدى تمت إعادة توزيع الدخل الأمريكى ؟ تقدم لنا المصادر المختلفة أنواعا كثيرة من المايير . على أنها جميعا تشير الى نتائج عامة واحدة : فهى تشير الى أن كل فرد أستفاد من سنوات الازدهار التى بدأت منذ ١٩٣٧ وان كان محدود الدخل هم الذين حققوا اعظم الفوائد . مثال ذلك أن متوسط دخل الخمس الأدنى من السكان حقق فيما بين ١٩٣٥ ، ١٩٥٥ زيادة قدرها ١٢٥٪ على حين أن دخل الخمس الأعلى لم يحقق سوى زيادة قدرها ٣٢٪ فقط . وكان متوسط الدخل الشامل ٥٥٪ ولكن (الشكل ٢ - ٤) يرينا — فى ضوء ما تعنيه الدخل الحقيقية — أنه فيما بين عامي ١٩١٠ ، ١٩٥٣ نقص عدد الأسر التى يقل دخلها عن ٢٥٠٠ دولار من ٨٥٪ الى أقل من ٢٣٪ على حين زادت النسبة المئوية للأسر ذات الدخل الذى يتراوح بين ٥٠٠٠ دولار و ٧٥٠٠ دولار ستة أمثال . وبحساب الدخل بعد استقطاع الضرائب نجد أن فئات الدخل المتوسط أكبر بلاشك ذلك لأن الأسر الواقعة فى أعلى السلم مطالية — حسب نظام الضرائب الأمريكى — بدفع ضرائب أعلى كلما زاد دخلها .

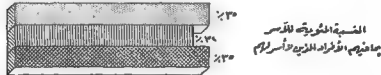
وفىما بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٧ ارتفع مجموع الدخل الشخصى للأسرة الى أكثر من ٧٥٪ على حين ارتفع مجموع عدد الأسر والأفراد الذين لا أسر لهم حوالى ٢٠٪ . وزاد متوسط دخل الأسرة من ٤١٣٠ دولارا فى سنة ١٩٤٧ الى ٦١٣٠ دولارا سنة ١٩٥٧ . وهنا يعادل — قبل استقطاع الضرائب — زيادة تقرب من ٥٠٪ فى دخل الأسرة ، ولكن اذا حسبت على أساس زيادة الأسعار وجدنا الكسب حوالى ٢٠٪ فقط .

وبالرغم من هذا التقدم فأن وجود ٢٣٪ من مجموع الأسر الأمريكية ممن يقل دخلهم عن ٢٥٠٠ دولار يستوجب عمل الشيء الكثير في المستقبل . ومع ان الفوارق الصارخة بين الطبقات العليا الغنية وبين الطبقات الفقيرة الدنيا ما زالت موجودة في كثير من الدول الأوروبية وغيرها الا أنه أمكن التغلب

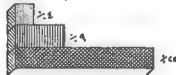
المعدل قبل استطلاع التوزيع
عبر أمريكا والدولار سنة ١٩٥٣
أقل من ٤٥٠٠ دولار



٤٥٠٠ دولار إلى ٧٥٠٠ دولار



٧٥٠٠ دولار إلى ١٥٠٠٠ دولار



١٥٠٠٠ دولار إلى ٢٠٠٠٠ دولار



٢٠٠٠٠ دولار فما فوقه



(شكل ٢ - ٤) مزيد من الأسر ذات الدخل المتوسط .

المصدر : أريسون عاما من النمو الاقتصادي . "40 Years of Economic Growth," NICB Fortieth Annual Meeting, May 16-18, 1956, p. 15.

عليها الى درجة كبيرة في أمريكا بفضل العملية السليمة المتدرجة وهي
اقتسام مكاسب الازدهار *

توزيع الأسر الأمريكية* على أساس حجم الدخل

١٩٥٣		١٩٢٩		١٩١٠		فئات الدخل المال قبل استقطاع الضريبة بنوفار سنة ١٩٥٣
النسبة المئوية الى المجموع	بالمليون	النسبة المئوية الى المجموع	بالمليون	النسبة المئوية الى المجموع	بالمليون	
٢٣	١١.٥	٥١	١٨.٧	٥٨	١٦.٣	أقل من ٢٥٠٠
٣٥	١٧.٩	٣٢	١١.٦	٣٥	٩.٧	من ٢٥٠٠ - ٥٠٠٠
٢٥	١٢.٥	٩	٣.٣	٤	١.٠	من ٥٠٠٠ - ٧٥٠٠
٩	٤.٨	٣	١.٢	١	٠.٤	من ٧٥٠٠ - ١٠,٠٠٠
٨	٣.٨	٥	١.٧	٢	٠.٥	١٠,٠٠٠ فما فوق
١٠٠	٥٠.٥	١٠٠	٣٦.٥	١٠٠	٢٧.٩	المجموع الكلي

* بما فيهم الأفراد بلا أسر *

ورجال التنفيذ الذين يفهمون المفزى الكامل لهذه المكاسب السريعة في
الدخول سوف يدركون أن الطبقة الأمريكية الجديدة من ذوي الدخل المتوسط
لن تقنع بأن تظل جامدة في مكانها * بل على العكس إن أهل هذه الطبقة
سوف يرفعون أعضارهم باستمرار * ويحسون باحتياجات وآمال جديدة ،
وسوف يستمرون في إحداث الضغط على إدارة الأعمال بغية الاستثمار في
المشاركة في مكاسب الازدهار التي يسهمون في تحقيقه * وما كان يعتبر
بالأس من الكماليات أصبح يعد اليوم من الضروريات * وعلى إدارة الأعمال
أن تدرك أن أكبر مجموعة من العملاء تأتي من هذه الأسر ذات الدخل المتوسط .
ولذلك وجب عليها أن تحاول إيجاد توازن مقول عادل بين استقلال رأس

للال في الآلات التي توفر الجهد والأجور المرتفعة والأنصبة المعقولة للأسهم والأمان المنخفضة للمنتجات الجديدة الأفضل .

كيف زادت الأجور الفعلية

الأجور الفعلية هي مجموع ما يتقاضاه العامل عدا علاوة مواجهة ارتفاع الأسعار وانخفاضها (غلاء المعيشة) والضرائب . وقيمة هذه الأجور الفعلية تعتمد ـ من حيث قدرة العامل على شراء البضائع والخدمات ـ على العلاقات بين ما يتقاضاه فعلا ومستوى أسعار ضروريات الحياة . وأما ثمن حاجيات الأسرة العادية من السوق فيسمى تكليف المعيشة ، أو بصارة أصولية أكبر المستوى المعيارى للمستهلك . ويقوم مكتب احصاءات العمال بحسابه على أساس دورى كل شهر .

وفى السنوات الأخيرة تضمن كثير من اتفاقيات النقابات بنودا تربط ما بين أجور العمال وتغيرات تكاليف المعيشة . وفى نهاية سنة ١٩٥٦ شملت هذه البنود التصاعدية ٣٨٨ ملايين عامل . والهدف من هذا ـ من وجهة نظر النقابة ـ هو أن تضمن للعامل أن يرتفع هذا الجزء من الأجور بصورة آلية ـ بما يتناسب مع الزيادات المستمرة فى تكاليف المعيشة . ومع ذلك فما زال العمال يعتمدون أساسا على الزيادات العامة فى الأجور نفسها بالإضافة الى التعديلات فى علاوة غلاء المعيشة ـ لكى يرفعوا من مستويات معيشتهم الفعلية .

ويصور لنا (شكل ٢ - ٥) - أجور المصنع فى صعود الزيادات الملحوظة فى الأجور الفعلية فى مدى أربعين سنة - أى منذ سنة ١٩١٦ . ويمكن بسهولة حساب النسب المئوية للزيادة فى الفئات المختلفة بمقارنتها بأرقام الاحداثى الموجود على يمين الرسم البياني . وقد ارتفع أجمال معدل المكاسب الأسبوعية من ١٢ر١٣ دولارا فى سنة ١٩١٦ الى ما يزيد على ٨٢ر٠٠ دولار فى أواسط سنة ١٩٥٧ ، أى بزيادة قدرها سبعة أمثال فى خلال فترة الأربعين السنة ، على حين انخفضت ساعات العمل الأسبوعية من تسع وأربعين ساعة الى أربعين ساعة فقط . وفى مدة أقل من هذه - أى فيما بين سنتي ١٩٣٩ ، وأواسط سنة ١٩٥٦ زاد صافى المكاسب الأسبوعية للعامل الذى يعمل ثلاثة أشخاص ٦٦٪ فى المتوسط . وكان

متوسط الكسب فى الساعة عند عمال المصانع فى الولايات المتحدة فى سنة ١٩٥٦ هو ١٩٨ دولار • أما الأرقام المقابلة لهذا عند عمال المصانع فى بعض الدول الأوروبية المختارة سنة ١٩٥٦ - كما سجلها بنك دى توينتشى De Twentsche Bank N. V. فى أمستردام - هولندة فى تقريره الذى نشره فى مارس سنة ١٩٥٨ بمئون « صورة للسوق الأوروبية » فكانت كما يلى (بالدولار الأمريكى) فى السويد ٨٢* ، وفى سويسرا ٦٣* ، وفى بريطانيا وايرلندة الشمالية ٦٠* ، وفى ألمانيا الغربية ٤٦* ، وفى فرنسا ٤٣* ، وفى هولندة ٣٣* ، وفى إيطاليا ٣٣* •

ولا يمكن أن تكمل صورة الأجور فى الولايات المتحدة هذه الأيام دون اعتبار الخدمات الإضافية • وربما كان هذا الاصطلاح غير موفق الا أنه من وجهة نظر النقابات يمثل إضافات لا يستهان بها لأن العمال فى صورة التأمين ضد المرض وضد الحوادث ، والتأمين على الحياة ، والمعاشات وبعض الجوانب الأخرى من الأمن فى أثناء الخدمة ، بالإضافة الى الاجازات والمطلات بأجر كامل • وينظر الموظف الى هذه الخدمات الإضافية كملأوة جديدة ثابتة لا يستهان بها تضاف الى تكاليف العمل • وقد نمت هذه الخدمات الإضافية بسرعة كبيرة منذ سنة ١٩٤٠ الى درجة أنها بلغت سنة ١٩٥٥ ما قيمته ٨١٩ دولارا - فى المتوسط - للعامل الواحد فى السنة ، أو ٣٩٢ سنتا كل ساعة مدرجة فى جدول العمل • وتقدر النفقات الاجمالية للخدمات الإضافية فى ١٩٥٥ بما قيمته ٣٦ بليون دولار • وفى سنة ١٩٥٧ بلغت نفقات الخدمات نحيله الى المسح الخامس للفرقة التجارية فى الولايات المتحدة (وهو يصدر و ٢٩% فى ألمانيا الغربية ، يقابل ذلك ٢٠% تقريبا فى الولايات المتحدة •

ولكى يتدر القارىء توزيع المنصرف على أنواع الخدمات الإضافية الجديدة نحيله الى المسح الخامس للفرقة التجارية فى الولايات المتحدة (وهو يصدر كل سنتين) ويشمل ١٠٠٠ شركة • « والشكل ٢ - ٦ » يرينا كيف أن هذه الخدمات الإضافية تصيف ما قيمته ٣٠ ٢٠% لكشوف الأجور - كما يرينا كيفية توزيعها بين الخدمات المتعددة •

(شكل ٢ - ٦) توزيع نفقات الخدمات الإضافية سنة ١٩٥٥

نوع الخدمة	النسبة المئوية لكشف الأجور	تصيب العمال في السنة بالدولار
ما ينص عليه القانون من التأمين الاجتماعي (المعاش) والتأمين ضد البطالة والتعويضات *	٣٦	١٤٥
ما تم الاتفاق عليه من خطط التأمين والمعاش *	٦٣	٢٥٤
الأجر الكامل عن إجازات الاستجمام وفترات الاعتماد للعمل ٥٥٠ ألف *	٢٢	٨٩
العطلات والإجازات والأنواع الأخرى من الإجازات ٥٥	٦٣	٢٥٤
مسائل أخرى	١٩	٧٧
المجموع	٢٠٣	٨١٩

المصدر : "Current News," Industrial Relations Counselors Service, Inc., Oct. 4, 1956, p. 155.

كما ورد في المسح الخامس للخدمات الإضافية في ١٠٠٠ شركة التي تصدره كل سنتين الفترة التجارية للولايات المتحدة سنة ١٩٥٦ *

وأما المسح الأخير سنة ١٩٥٧ فيبين أن مجموع نفقات الخدمات الإضافية بلغ ٩٨١ دولارا للمال الواحد - ٢١٨٪ من كشف الأجور *

لماذا زادت الأجور؟

يفسر لنا عدد ضخم من العوامل المترابطة الزيادة المستمرة في الأجور الفعلية خلال النصف الأول من القرن العشرين ، الا أن ثلاثة منها بالذات لها علاقة وثيقة ببحثنا في هذا الفصل *

أولها أن الحكومة الفدرالية وكثيراً من حكومات الولايات وضعت حداً أدنى للأجور في أواسط السنوات الثلاثينية فوضعت تحت الأجور أساساً ثابتاً جلب فوائده لا يستهان بها لأقل الطبقات أجراً ، وخاصة في الجنوب الصناعي . وقد دفع هذا الأساس الجديد أصحاب الأعمال إلى رفع الأجور الأخرى بنفس النسبة . وفي عهد روزفلت بدأ الحد الأدنى القانوني بما قيمته ٤٠ سنتاً للصناعة ، ثم حدثت زيادات دورية لترفع هذا الحد الأدنى سنة ١٩٥٦ إلى دولار واحد في الساعة . وفي تلك الأثناء كانت النقابات - وبخاصة مؤتمر الهيئات الصناعية (CIO) - تضغط على الحكومة وأصحاب الأعمال لرفع مستويات الحد الأدنى بالنسبة لغير المدربين من العمال (وكانت طوائف العمال غير المدربين تمثل غالبية أعضاء مؤتمر الهيئات الصناعية) . وحدثت سلسلة من الزيادات الشاملة في الأجور على أساس كذا سنت في الساعة - وليس على أساس نسبة مئوية من الأجر . وقد أدى هذا إلى تضيق الهوة الفاصلة بين أجور غير المدربين ونصف المدربين والمدربين من العمال - تلك الهوة التي استمرت قائمة سنوات بعد سنوات في كثير من الصناعات .

وأما العامل الثاني - ولعله أهم عامل في حركة صعود الأجور - فكان الضغط المنظم من جانب أهم نقابتين ، يميزه قوة أعضائهما في المفاوضات الجماعية من ناحية ، وظروف ما بعد الحرب من ناحية أخرى . وقد بدأ زعماء النقابات إلى أساليب فنية مختلفة معتمدين على الظروف السائدة في كل صناعة فاستطاعوا أن يحصلوا على تحسينات لا يستهان بها لأوضاع الأعضاء المنتمين إليها . وبين لنا تاريخ حركة الزيادة في الأجور منذ سنة ١٩٤٠ أن أصحاب الأعمال منحوا العلاوات طبقاً لخطط معينة . وقد أنشئت هذه الخطط أولاً بمقتضى التشريع الحكومي ، واستمرت فيما بعد الحرب بفضل المفاوضات الجماعية في عدد قليل من الصناعات الهامة . وقد اصطدمت الصناعات المختلفة خططها الخاصة على أساس ظروفها الاقتصادية الخاصة ، ولكن العلاوات أخذت تميل عموماً إلى أن تنحصر بين الحدين الأدنى والأعلى لحطة عامة وضعها زعماء الصناعة مثل اتحاد الصلب في الولايات المتحدة .

وبجانب انتزاع الزيادات العامة في الأجور ، قاد زعماء النقابات معركة إنشاء المحطات الإضافية حتى توصلوا أخيراً إلى أربع ضمانات في صلب أجر المستخدم :

١ - أن ترتبط زيادة الأجر بالتغير في غلاء المعيشة .

٤٣ محيط لممارسة العلاقات الانسانية

- ٢ - أن ترتبط زيادة الأجر بالمكاسب التقديرية في الانتاج المحتسب على أساس ما ينتجه الرجل في الساعة .
- ٣ - علاوات دورية كل سنة ، ينص عليها مقدما في الاتفاقيات الطويلة الأجل التي تمقهما النقابات .
- ٤ - منح اضافية للبطالة يضمنها صاحب العمل في حالة استئنائه عن المستخدم .

هذه العناصر المذكورة آنفا ، بالإضافة الى الضغط ، لم تمد تحصل صاحب العمل - سواء أكان منضمنا الى اتحاد أم لا - حرا في أن يضع مستويات الأجور في صناعته على أساس يعكس صورة ظروفه المحلية الخاصة .

وأما العامل الثالث من العوامل التي أثرت في عملية ارتفاع الأجور الى أعلى فهو القوة المألوفة : قوة العرض والطلب . ف منذ سنة ١٩٤٠ فصاعدا وصلت البطالة الى حد ما الأدنى تقريبا ، وكان هناك عجز في الرجال المؤهلين في الأعمال التي تتطلب أهلية معينة . وازاء قلة عدد صناع الآلات والأصباغ والميكانيكيين والفنيين في الالكترونيات - ولا نقول شيئا عن الأزمة في المهندسين والعلماء - اضطر أصحاب الأعمال الى التنافس فيما بينهم على هذا العدد المحدود من ذوي المؤهلات . وهذا عمل على دفع المرتبات الى أعلى . وفي كثير من مناطق تسويق الأعمال شجعت القوة العاملة الى درجة نتجت عنها زيادة عامة في الأجور على شتى المستويات بما فيها مرتبات موظفي المكاتب . وهناك عامل آخر أثر في متوسط الزيادات في الأجور وهو التدرج في رفع درجات افراد الهيئة العاملة الذين تحولوا من الأعمال التي لا تتطلب مهارة معينة الى الأعمال التي تتطلب بعض المهارة أو التي تتطلب مهارة عالية .

التصرف في الدخل المرتفعة

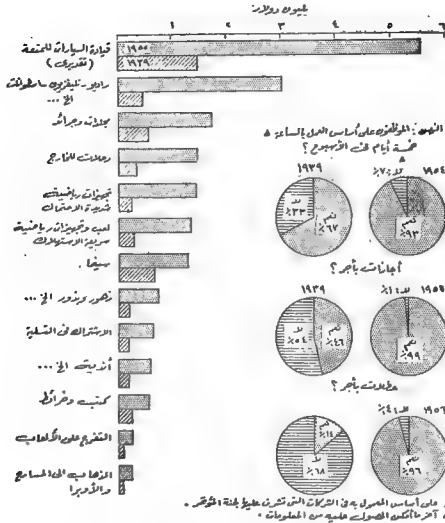
من المهم لرجال التنفيذ أن يتدبروا ما فعل العمال بأجورهم الفعلية بعد زيادتها . فهذا سوف يساعدهم على تفسير بعض الضغوط التي حدثت في أثناء التفاوض بشأن الأجور . ما هي احتياجات العمال التي سدتها زيادات الأجور ؟ يقدم لنا لا شكل - ٧ - « وقت الفراغ والإنفاق على الكماليات »

اجابة جزئية. كما يوحى بكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية في المستقبل * على أنه لا يعكس الاهتمام النامي بألوان النشاط الإبداعي المختلفة * ومن الأمثلة البارزة التي يعرضها هذا الشكل زيادة ألوان النشاط الذاتي : (أقص ذلك بنفسك) * ولكننا اذا تدبرنا قيادة السيارات للنزهة وشراء أجهزة الراديو والتليفزيون فقط اتضح لنا أن الأمريكي المتوسط ميسور الحال ، وأن لديه أسامسا جديدا لمقارنة طريقة معيشته بطريقة معيشة غيره * وهو ينمى احتياجات جديدة وأفسكارا جديدة وآمالا جديدة تؤثر بدوره على المطالب التي يتقدم بها - هو وتقابله - إلى أصحاب الأعمال *

وفضلا عن أن الأمريكيين يشترون الأدوات الآلية التي تجعل حياتهم أيسر وأجمل فانهم يستغلون أموالهم بحرص وحذر لمستقبلهم ، مثال ذلك أنهم استغلوا مختراتهم فيما بين سنة ١٩٥٠ و سنة ١٩٥٥ كما يتضح من (شكل ٢ - ٨) *

كما أن الأمريكيين من ذوى الأجور المرتبات ممن ينتمون إلى فئة ذوى الدخل المتوسط - وهى الفئة الأكبر - أصبحوا هم أيضا من المستغلين لدخولهم * ففيا بين سنة ١٩٥٢ وسنة ١٩٥٦ زاد عدد التأمينات ٢٣٪ ، فارتفع بذلك العدد الإجمالى إلى ٨٧ ملايين شخص * وبين المسح أن ثلثي هؤلاء الشركاء فى الأعمال يحققون دخلا أقل من ٧٥٠٠ دولار فى السنة ، وأن نصفهم من ربأت البيوت اللاتي يتراوح دخلهن بين ٣٠٠٠ و ٧٥٠٠ دولار * كما حدثت زيادة تبلغ ٥٠٪ فى عدد حملة الأسهم فى خالة ذوى الدخل التي تقل عن ٣٠٠٠ دولار * حيث نجد الآن ما يزيد عن مليون شخص من حملة الأسهم * وفى هذا الاقتصاد المتوسع بدأت ملكية الموارد الصناعية توزع تدريجيا بين ملايين العمال من ذوى الأجور المرتبات الذين تتوافر لديهم الثقة الكاملة لاستغلال أموالهم فى صنع الصناعة الأمريكية التي يمشون عليها *

ولا شك أن الزيادات التي لا يستهان بها فى الأجور الفعلية قد أثرت فى جوانب كثيرة من التقدم الذى أحرزه الاقتصاد الأمريكى * كما كان بالأمس القريب يعد من الكماليات قد تحول اليوم إلى ضروريات أو مرافق عامة للترفيه يشترك فيها الجميع * ونتيجة للإنتاج بالجملة ، وخلق الحاجة عن طريق الاعلانات ، والتنافس فى التسويق ونظام التقسيط تمت الرغبة فى التملك * كما قلت تكاليف الوحدات بفضل زيادة الإنتاج ، ولن يمضى وقت طويل حتى



(شكل ٢ - ٧) وقت الفراغ والاتفاق على الكليات بالولايات المتحدة ١٩٣٦ مقابل

١٩٥٦

Road Maps of Industry n. 1080 NICB Sept. 7, 1956.

المصدر :

تحويل السلعة من الاستهلاك الطبقي الى الاستهلاك الجماعي * ويتوقع متوسط الدخل من الأمريكيين أن تحدث هذه العملية . وهم ينتظرون الى حد ما قوى

التنافس لكي تهبط بالأسعار ، والناس يتهاوتون على السيارات والأدوات المنزلية الآلية لا لما تسد من الحاجة إلى الراحة فحسب ، بل ولما تشير اليه من دلالات اجتماعية تهم أصحابها باعتبارها برهانا ملموسا على تقمهم في الحياة .

(شكل ٢ - ٨) كيف يفسر الشعب الأمريكي أمواله
(ببلاتين المولات)

نوع الادخارات	١٩٥٠	١٩٥٥	الزيادات
مخبرات وأرصدة في البنوك التجارية*	٥٦ر٢	٧٦ر٨	٢٠ر٣
بوالص تأمين على الحياة سارية المفعول +	٢٣٤ر٠	٣٧٢ر٠	١٣٨ر٠

الأرصدة الموقوفة مسوول بها في كل بنوك الولايات المتحدة (والرقم المقابل في
Federal Reserve Bulletin December, أكتوبر سنة ١٩٥٧ هو ٨٧ دولارا)
1957, p. 377.

NICB, Road Maps of Industry no. 1117, May + 24, 1957.

الاتجاهات في السكان والقوة العاملة

من المفيد لك بوصفك رجلا من رجال التنفيذ الصناعي أن تدرك الاتجاهات في نمو المنتج الصناعي . وخاصة فيما يتصل بإمكانات الحصول على العمال في مختلف الأعمار وشتى مستويات المهارة . فمن الجائز جدا أن تؤثر هذه العوامل كلها في تخطيطك المقبل من أجل تكوين هيئة فعالة من العمال والفنيين ورجال التنفيذ الإداريين .

بعد تقدير معدل زيادة السكان في السنوات الثلاثينية ، والتنبؤ بأن الاتجاه في الزيادة يميل إلى الانخفاض بدأ فيض المزايد يتدفق بصورة لا تظهر أي ميل إلى الانخفاض . والأرقام التي أمدتنا بها وزارة العمل الأمريكية تعكس صورة لهذا النمو على مدى السنين (شكل ٢ - ٩) .

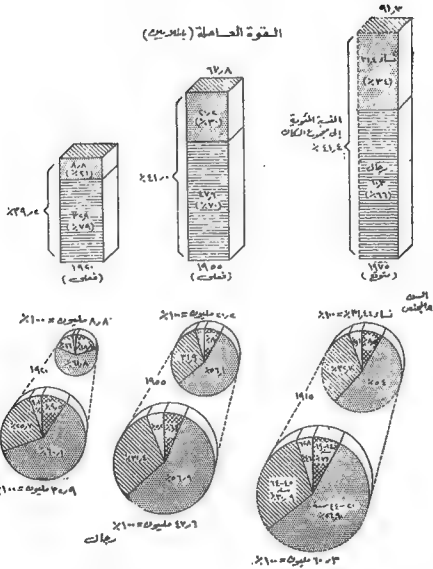
(شكل ٢ - ٩) زيادة السكان في الولايات المتحدة
(بالآلاف)

السنة	المجموع الكلي	النسبة المئوية للمواليد
١٨٥٠	٢٣١٩٢	١١ر٥
١٩٠٠	٧٥٩٩٥	١٣ر٦
١٩٢٠	١٠٥٧١١	١٣ر٢
١٩٤٠	١٣١٦٦٩	٨ر٨
١٩٥٠	١٥٠٦٩٧	٦ر٧
*١٩٦٠	١٧٧٤٠٠	٠٠٠
*١٩٧٥	٢٢٠٠٠٠	٠٠٠

Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures. تديرى

U.S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1965, p. 10. المصدر :

وفي كل سنة من السنوات الماضية كان ينخرط في سلك العمال ما يقرب من ٥٠٠ر٠٠٠ شخص في المتوسط * ومع ذلك ، وبسبب الزيادة الحادة في أبناء الحرب الذين ولدوا في السنوات الأربعينية ، ان الأطفال الذين يفرقون مدارس الأمة اليوم سوف ينخرطون في سلك الأعمال بعد سنة ١٩٦٠ لكي يساعدوا على تخفيف الأزمة الحادة منذ سنوات كثيرة في كثير من ميادين الصناعة * أضف الى ذلك أن بعض السلطات يقدر أنه بجانب العشرة ملايين شخص الذين سوف ينخرطون في سلك القوة العاملة نتيجة لزيادة عدد السكان فإن التغيير التكنولوجي وميكنة الصناعة قد تحدث في القوة العاملة اتجاهات جديدة وتدخل عناصر جديدة يحتاج رجال التنفيذ الى تدبرها وهم ينظرون الى المستقبل * وسوف تلخص هذه الاتجاهات والعناصر بصورة مركزة حتى تستطيع أن تقرر كيفية تطبيقها على موقفك المحل الخاص في الصناعة .*



(شكل ٢ - ١٠) النسبة المئوية : النسبة : "40 Years of Economic Growth" NICB, Fortieth Annual Meeting. May 18-18. 1956, p. 9.

مزيد من العمال لصناعات الخدمات

لقد زاد الالتحاق بالوظائف في صناعات الخدمات بما يزيد على الضعف منذ سنة ١٩١٩ ، في حين لم تتمدد زيادة عدد العمال في صناعات الانتاج نسبة ٥٠٪ إلا بشيء طفيف . وبإضافة العاملين في صناعات الخدمات هذه الى العاملين في الحكومة والأعمال التجارية نجد أن هذه المجموعات الثلاث بلغت أكثر من نصف مجموع العمالة في الدولة لأول مرة سنة ١٩٥٥ . وإزاء حركة إدخال الآلات التي توفر الجهد في الصناعة فإنه من الجائز أن تتوسع العمالة في صناعات الدرجة الثالثة مثل خدمات الصيانة ، والبيع بالجملة والتجزئة والمواصلات والأعمال الادارية والمكتبية (٤) وخدمات الترفيه وغيرها من الخدمات التي تسد مطالب الطبقة الجديدة من قوى الدخل المتوسطة .

عمال أكثر لصناعات أكبر

يشير « شكل ٢ - ١١ » الى أن ٩٥٪ من شركات الولايات المتحدة كانت تستتخدم أقل من عشرين موظفاً في سنة ١٩٥١ ، ولكن هذه الـ ٣٩ ملايين شركة صغيرة لم تستخدم في المجموع سوى ربع مجموع العمال ممن يتقاضون أجوراً ومرتبات . عل أن الاتجاهات تبين استمرار الزيادة في الاستخدام من جانب الشركات الكبيرة التي يزيد عدد موظفيها على ١٠٠٠ موظف . وفي سنة ١٩٥١ كانت هذه الشركات تستتخدم ما يقرب من ٤٠٪ من القوة العاملة .

وفي سنة ١٩٥٥ كان هناك ١١ شركة تستتخدم كل واحدة منها ١٠٠.٠٠٠ شخص . ونظراً لعمليات التجميع وضم الشركات الصغيرة الى الكبيرة والتوسع الطبيعي فإن الشركات الكبيرة - التي تميز هي الأخرى الى أن تنظم تنظيمياً أكبر على يد النقابات - سوف تمتص نصيباً أكبر من القوة العاملة . وإن التجاؤ الشركات الكبيرة الى استخدام هيئة أفراد تعمل كل الوقت لمحاولة ادارة عمال الصف الأمامي في علاج مشكلات العلاقات

١٤١ مكتب الولايات المتحدة لإحصائيات العمال يقدر أنه في حدود سنة ١٩٧٥ ستكون فئة موظفي الأعمال الكتابية هي الفئة للسيطرة ، إذ ستضم ٤٤٪ من مجموع القوى العاملة .

الانسانية يشير الى ازدياد أهمية هذه المهمة في نطاق ادارة الأعمال في السنوات القادمة .

شكل ٢ - ١١ عدد الشركات القائمة في الولايات المتحدة في أول يناير سنة ١٩٥١ (حسب حجمها وعدد موظفيها)

الشركة	عدد الموظفين			
	١٩٠١	١٩٢٠	١٩٤٠-١٩٥٠	١٩٥٠-١٩٥٩
العدد بالآلاف	٣٨٦٥٠	١٦٥٠٤	٣٠٣	٣٢٤
بالنسبة المئوية	٩٥٠	٤٠	٠٨	٠١
بالنسبة المئوية لمجموع القوة العاملة	٢٣٢	١٧٢	١٥٧	٦٠

المصدر : *Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures*,

U.S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1955, p. 62.

التغيرات في توزيع المهارات

إذا تأملنا (شكل ٢ - ١٢) التغيرات في توزيع المهارات بالولايات المتحدة في المدة من ١٩١٠ - ١٩٥٠ « تبيننا التحول من العمل الذي لا يتطلب مهارة الى العمل الذي يتطلب بعض المهارة » وللزيادات بين الكتب ومن اليهم ولازدياد نسبة الرجال المهنيين مقرأها . فهم يمثلون مشكلات جديدة خاصة تقوم في وجه رجال التنفيذ العاملين وخبراء الأفراد وهم يخططون من أجل المستقبل . ومن الجائز جدا أن يسرع تطلب عملية ميكنة الصناعة automation لأنواع جديدة من العمال المهرة اليقظين المدربين تدريباً عالياً بالانصراف بعيداً عن الوظائف التي لا تتطلب مهارة معينة .

محيط لممارسة العلاقات الانسانية

٥١

	١٩١٠	٢٠	١٩٣٠	١٩٤٠	١٩٥٠
الشمسيون	٤٤	٥٠	٦١	٦٥	٧٥
أعمال البيت المنزلي والديكور والموظفون	٤٦٠	٤٤٠	١٩٠	١٧٠	١٦٠
الكتب ومكتب البريد	١٠٠	١٣٠	١٦٠	١٧٠	٢٠٠
العمال المبررة ورؤساء الورش	١٠٧	١٣٥	١٤٠	١١٠	١٢٠
العمال من ذوي المهارات المحدودة	١٤٠٧	١٦٠	١٦٠	١٠٠	٢٠٠
عمال ليست لهم مهارة	٢٦٠	٢٩٠	٢٨٠	٢٥٠	١٦٠

(شكل ٢ - ١٢) التغيرات في توزيع المهارات في الولايات المتحدة ١٩١٠ - ١٩٥٠
 الأرقام في كل عمود هي نسب مئوية التي تكون القوة العاملة في السنة المعنية في أصل العمود
 والرسم مأخوذ من مجلة Scientific American عدد سبتمبر سنة ١٩٥١ • مقتضا على
 المعلومات المستقاة من مكتب الولايات المتحدة للتعداد العام ومكتب إحصائيات العمال
 المصدر : مكتب الولايات المتحدة لإحصائيات العمال •

وتشير أحدث الأرقام في سنة ١٩٥٥ والتنبؤات لسنة ١٩٦٥ الى زيادة قدرها ٤٢٪ خلال هذه السنوات العشر - في العمال المهنيين والفنيين ، وزيادة قدرها ٢٦٪ في الكتبة ومن اليهم ، وزيادة ٢٢٪ في عمال الخدمات ، وزيادة قدرها ٢٠٪ في موظفي المبيعات ، وزيادة قدرها ١٩٪ في المديرين والموظفين وللألاك (ماعدا أصحاب المزارع) * ومن المتوقع أن يزداد الاتجاه المساعد في طلب العمال للمهرة ورؤساء الورش ومن اليهم بمقدار ١٩٪ ورجال التشغيل ومن اليهم بمقدار ١٣٪ وعلى النقيض من هذا ينتظر أن يظل عدد العمال ثابتا عند ٢٧٪ ملايين أو نحو ذلك ، كما ينتظر أن تهبط فئة الفلاحين والعمال الزراعيين بمقدار ١٥٪ * ولقد نظر ايوان كلاج Ewan Clague مدير ادارة احصائيات العمال بوزارة العمل الأمريكية الى الاقتصاد ككل فقال في كلمة له القاها في مؤتمر AFL-CIO يوم ١٦ يناير سنة ١٩٥٦ أن التغيرات الكبرى هي : (١) النمو السريع الطويل المدى لمجموعة الموظفين الكتائبيين (٢) النمو البطيء في وظائف العمال مع استمرار ارتفاع مستوى المهارة (٣) التدهور الحاد في المعالة بين الفلاحين والعمال الزراعيين (٤) النمو الذي يفوق للمعدل بين عمال الخدمات * ومن الواضح أن الحاجة الى قوة عاملة أكثر مهارة وخصوصا أفضل تدريبا ما زالت مستمرة * وسوف تتطلب التغيرات التكنولوجية والسرعة التي تتحول بها الصناعة الى الميكنة أن يستبعد عدد متزايد من المستخدمين حاليا أو أن يتلقوا تدريبا آخر يتناسب مع المهام التي تنتظرهم في المستقبل * وعلى ادارة الأعمال والقبابات والمعاهد التعليمية والحكومة أن تتفاسم مسئولية تحقيق هذا التحول التدريجي *

مزيد من النساء في القوة العاملة

من التطورات الهامة أن ثلثي الزيادة التي تحققت في القوة العاملة منذ سنة ١٩٤٨ كانا من النساء * والواقع أن النساء كن يؤلفن في سنة ١٩٥٦ ما يقل قليلا عن ثلث مجموع القوة العاملة كلها (ارجع الى شكل ٢ - ١٠) والواقع أيضا أن كثيرا من العوامل الاجتماعية والاقتصادية تعتبر مسئولة عن هذا الاتجاه الذي استمر بعد أن خیر كثير من النساء الوظائف الصناعية والتجارية خلال الحرب العالمية الثانية لأول مرة *

وهناك طائفتان من النساء أقبلتا على العمل بأعداد متزايدة في السنوات الأخيرة ، فتحققت أكبر زيادة عموما من المتزوجات اللاتي تتراوح أعمارهن

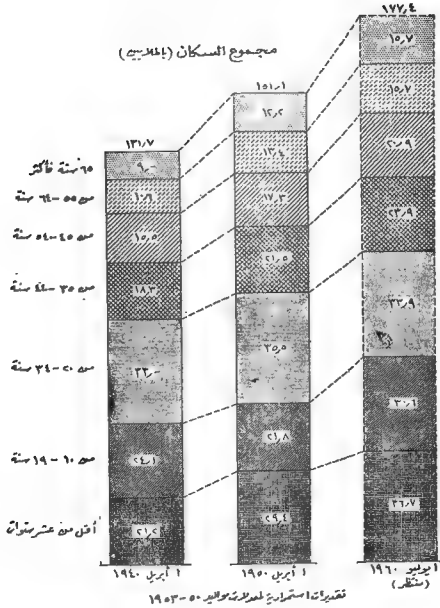
بين الخامسة والأربعين والرابعة والستين ممن يملن الى العمل بعض الوقت أو كل الوقت بعد أن كبر أولادهم . كما أخذت الأعداد المتزايدة من الفتيات دون الرابعة والعشرين تنهال على الأعمال أيضا . وتضافر التعليم العالي الذى تلقته الفتاة ، وزيادة الأدوات المنزلية الآلية الموفرة للجهد ، والرغبة فى مساعدة الزوج على أن يحقق المزيد من أسباب الراحة للأسرة ، ورغبة الفتاة الخاصة فى عمل مثير له معنى ، والاتصالات السارة فى أثناء العمل ، - تضافر كل أولئك على أن يعضم النمط القديم لفكرة الاحترام التى كانت تقضى بالا تستغل الزوجة ما دام زوجها قادرا على أن يعول الأم والأولاد فى البيت . وبالإضافة الى مواقع التوظيف التقليدية للنساء كالأعمال الكتابية وأعمال البيع - وهى المواقع التى ما زال يحتلها الغالبية الساحقة من النساء العاملات - فاننا أصبحنا نجد أعدادا متزايدة منهن يعملن فى أقسام التجميع بالمصانع وفى الوظائف المهنية والفنية .

هذه النسبة المتزايدة من النساء فى القوة العاملة تجابه المديرين بمشكلات جديدة فى تخطيط المصنع ، وتنظيم الأعمال ، وسياسة الأجور والإشراف - وهذا قليل من كثير .

مزيد من الفئتين والعاملين

زادت نسبة المهنسيين الى مجموع أفراد القوة العاملة من ١ فى كل ٣٥٠ فى مطلع هذا القرن الى ما يزيد قليلا على ١ فى كل ٥٠ فى أواسط القرن ١٠ . ويتنبأ مكتب إحصائيات العمال بأنه فى سنة ١٩٧٥ قد تكون نسبة الرجال المهنسيين ١ من كل ٨ عمال . والقوة العاملة الحالية من المهنسيين يبلغ مجموعها أكثر من ٦٠٠,٠٠٠ أى أكثر من ضعف ما كانت عليه خلال سنة ١٩٤٠ ، وما زال تنافس أصحاب الأعمال على المتخرجين فى كليات الهندسة يثير مشكلات خاصة تتعلق بقبول الطلبة . وتدل زيادة إقبال المهنسيين على الانضمام الى النقابات على المطالبات التى أخذ المهنسون يطالبون بها أصحاب الأعمال من أجل العمل المتنوع المتحدى ذى الطبيعة المهنية الخالصة ، بالإضافة الى المكاسب الخاصة الأخرى .

وفى ميدان البحوث والتنمية حيث يتطلب العمل عقولا علمية خلاقة جبارة أنشأت أكثر من ٣٠٠٠ شركة فى الولايات المتحدة أجهزة بحوثها الخاصة



شكل ١٣ - ٢ : تغيرات السكان حسب فئات العمر ١٩٤٠ - ١٩٦٠ .
المصدر : مكتب الولايات المتحدة للتعداد .

حيث يستخدم ٥٠٠,٠٠٠ باحث من بينهم ١٠٠,٠٠٠ عالم . وتُعرف بعض الشركات بالمشكلات الخاصة المتصلة باستغلال هذه الفئة المبررة تدريبيا عاليا . فانشأت قسما خاصا في ادارات الأفراد التابعة لها لتكرس عنايتها الخاصة للفنيين والعلماء الذين ينتظر أن يزداد عددهم بسرعة أكبر كلما تقدم عصرنا العلمي هذا .

اتجاهات الأعمال في القطاعات التي تؤثر في القوة العاملة

يتبين لنا من (شكل ٢ - ١٣) تغيرات السكان حسب فئات السن ، ان نمو النسبة في فئة ما فوق الخامسة والستين ، وفئة ما دون التاسعة عشرة ، هي السمة البارزة للميزة فإذا رجعنا الى سنة ١٩٠٠ فاننا لا نكاد نجد سوى ٣ ملايين من هم في الخامسة والستين أو ما فوقها ، ولكن هذه الفئة تبلغ ١٥ مليون نسمة في سنة ١٩٦٠ . وبالمقارنة نجد أن متوسط العمر في سنة ١٩٠٠ كان ٤٨ سنة ، ونراه يقترب في سنة ١٩٦٠ من سبعين سنة . وانعكاسا لصورة هذا الاتجاه ، أخذ متوسط العمر بين القوة العاملة التي تتراوح بين العشرين والرابعة والستين يزداد . وفي سنة ١٩٦٠ تجاوز أكثر من ثلث القوة العاملة الثالثة والأربعين من أعمارهم . ومعنى هذا أن مشكلات الفئة الأكبر سنا سوف تتطلب المزيد من العناية ، وخاصة فيما يتعلق بالتزام الادارية في إتاحة فرصة التوظيف أمام الموظفين القدامى الذين يقصمهم التغير التكنولوجي عن مناصبهم . ونظرا للارتفاع الحاد في معدل المواليد وإبان الحرب العالمية الثانية وما بعدها فإن ازدياد انضمام فئة الناشئين (بأسفل السلم) بأعداد ضخمة الى القوة العاملة لن يتضح الا بعد سنة ١٩٦٠ .

مرونة وثبات القوة العاملة

في خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها أثبتت القوة العاملة مرونة كبيرة في تكيف نفسها لمطالب العمل المتغيرة . فقد التحق عامل من كل ستة عمال تقريباً (٧ ملايين شخص) ممن كانت لهم أعمالهم المدنية في سنة ١٩٤١ وسنة ١٩٤٤ - بفئات صناعية تقارير فئاتهم الأولى في الفترة الأخيرة . كما قامت نسبة ماثلة بتغييرات مشابهة من وظيفة الى أخرى ، وسوف تتغير مطالب الصناعة والتجارة في المستقبل ، وهذه المرونة بين الناس المنخرطين في سلك القوة العاملة في تغيير وظائفهم والانتقال الى غيرها تعتبر من العلامات

المشجعة • على أن التمييز عن هذه المرونة يقتضى أن تعمل عملية مد خدمة التقدّم بعد بلوغهم السن القانونية وإجراءات التقاعد والمعاش المنصوص عليها فى الاتفاقيات المقيدة بين العمال والإدارة - إلى ربط العمال الذين يلتبسون الأمن والطمانية بصاحب العمل الذى يشتغلون عنده فقط • وهذا يضع على عاتق رجال التنفيذ مسئوليات كبيرة ، إذ عليهم فى هذه الحالة أن يقدموا أنواع التدريب اللازمة ويتيحوا الفرص للعمال الطموحين فى نطاق منظماتهم الخاصة •

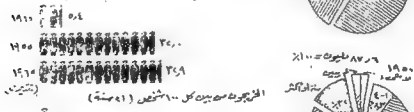
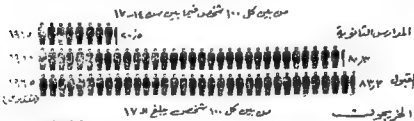
التأثير

يستنتج الذين قاموا بتحليل اتجاهات هيئة القوة العاملة جنباً إلى جنب مع تقدير وقع التحول الآلى على الصناعة أنه من الجائز أن تظل الحاجة ماسة إلى العمال فى الولايات المتحدة حتى سنة ١٩٧٥ ، وحتى لو لم تفعل الولايات المتحدة شيئاً أكثر من المحافظة على المعدل الإجمالى الشامل للزيادة فى مستوى المعيشة ، واستمرت بمكاسب الإنتاج طبقاً للمعدل العادى وهو ٢.٢٪ كل سنة ، فإنه من المتوقع أنه لن يتوافر من العمال العدد الذى يكفى لإنتاج مجموع الإنتاج القومى المنتظر لسنة ١٩٧٥ • وهذا معناه أن الضغوط المتزايدة سوف تنصب على إدارة الأعمال لاستخدام الآلات والوسائل الموفرة للجهد • وهذه الحال تتحدى رجال التنفيذ وتستنهضهم للبحث عن طرق لاستغلال أقصى مالى موظفيهم من المهارات ، ولتنمية كل أنواع العلاقات الإنسانية التى تضمن بلوغ الإنتاج إلى أقصى غاياته فى المستقبل •

كيف يفتح تعليم العمال آفاقاً جديدة

اتضح فى الفصل الأول أنه قرب بداية القرن الحالى كان العامل الصناعى العادى مهاجراً من أوروبا أو أمريكا نال قسطاً ضئيلاً - أو لم ينل شيئاً - من التعليم •

وقد حدثت تغييرات بعيدة المدى فى الخمسين سنة التالية كما يتضح من (شكل ٢ - ١٤) « على السلم التعليمى » • ففضلاً عن الزيادة فى قبول الطلبة بالمعارس الثانوية طبقاً للقانون ولأسباب أخرى نجد أن أعداد المتخرجين فى المدارس الثانوية والكلية أهمية خاصة لأنها تؤثر فى تكوين القوة العاملة • وفى سنة ١٩٥٠ لم يتلق من التعليم الثانوى أو التعليم العالى



(شكل ٢ - ١٤) : كل السلم التعليمي = المصدر :

"40 Years of Economic Growth" NICB Fortieth
Annual Meeting 16-18, 1956, p. 11.

سوى نصف البالغين من سكان الولايات المتحدة . وسوف تزداد هذه النسبة بسرعة إذا أنهت الغالبية العظمى من الجيل الجديد تعليمها العالي . وفي سنة ١٩٤٠ لم يلتحق بالكليات سوى ١٥٪ من خريجي المدارس الثانوية . وفي منتصف السنوات الخمسينية كان ٤٪ منهم يتجهون للالتحاق بالكليات .

ومن التطورات التعليمية الضخمة في الولايات المتحدة اصدار لائحة G I التي أتاحت لجنود الحرب المالية الثانية فرصة الالتحاق بالمعاهد لمدة أقصاها أربع سنوات على نفقة الحكومة . وفي مدى اثني عشر عاماً تلقى ما يقرب من ثمانية ملايين جندي أنواعاً من الإعداد والتدريب بمقتضى لائحة G I هذه . ولأول مرة أتاحت فرصة تلقى العلم في الكليات للآلاف من الرجال والنساء . وقد جلب هؤلاء معهم الى الكليات جدية حقيقية في الهدف الذي يسعون لتحقيقه ؛ إذ كانوا على بينة مما يريدون على وجه التحديد ، ومضوا قسماً في سبيل تحقيقه . وقد جاء كثير من هؤلاء الطلاب من أسر ذات دخل منخفض ممن يعتبر التعليم بالنسبة لهم امتيازاً حقيقياً . فقد كان التعليم في نظريهم فرصة للانطلاق الى العالم . وقد استمر هذا الاتجاه عندما التحق ٧٥٠,٠٠٠ ممن عادوا من الحرب الكورية بالجامعات أو مراكز التدريب على نفقة الحكومة .

وبالإضافة الى التعليم العالي على نفقة الحكومة فقد وصدت الجامعات الأمريكية منعاً دراسية أكثر ، وألواناً أخرى من المعونة المالية لمن يستحقون من الطلبة الذين لم يكن في مقدورهم في الماضي أن يدفعوا نفقات التعليم . والواقع أن المزيد من الجامعات بدأت تقرر سياسة ترمي الى إتاحة الفرصة أمام أي ملتحق يثبت في امتحان المسابقة أنه كفء لمتابعة التعليم العالي - حتى ولو كان فقيراً مملماً . وما زال التعليم العالي لأبناء الأسر المتوسطة الفشل يثبت - في المعاهد الحكومية والخاصة - أنه حقيقة واقعة .

وهناك تطورات تربوية هامة تجري في جبهات أخرى أيضاً . مثال ذلك أن برامج تعليم الكبار المختلفة قد توسعت في القبول وفي مجالات مناهجها التي أعدت لتسد مطالب العمال النظاميين الى المزيد من التعليم . وفي إحدى مدن الوسط الغربي الصناعية قوة عاملة قوامها ١٣٥,٤٠٠ عامل التحق منها ٤,٠٠٠ عامل وعاملة في فصول تعليم الكبار وحدها . أضيف الى ذلك كل الزان رابطات الرجال والنساء المتطوعة ذات الأهداف الثقافية والسياسية

والاجتماعية . حتى يتضح لك أن التعليم الرسمي في المدارس والكلية ليس الا نقطة انطلاق في العملية التعليمية *

وقد اُضيف تعليم الجماهير عن طريق الراديو والتلفزيون أثرا ضخما جديدا في توسيع آفاق المستمعين * ففي سنة ١٩٥٦ كان في كل ١٠٠ منزل في الولايات المتحدة الأمريكية ٩٧ جهاز راديو و ٧٢ جهاز تلفزيون * فضلا عما لهذه الأجهزة من قيمة ترفيهية فانه مما تجدر ملاحظته أن الحكومة شجعت المجتمعات المحلية على أن تبني محطاتها التلفزيونية التعليمية * وما وافقت سنة ١٩٥٧ حتى اُقيمت ثمان عشرة محطة من هذا النوع على يد القطاع الخاص * وقد حصلت على مساعدة ومعونة كليات الفنون الحرة والمعاهد الفنية والهيئات العلمية والموسيقية والفنية وغيرها في عرض برامج تعليمية جيدة * ومنذ سنة ١٩٥٠ على وجه التحديد استطاعت كل أسرة عادية - سواء أكانت تعيش في الريف أم المدن - أن يكون في متناول يدها , وفي راحة المنزل , برامج تعليمية من كل نوع * وفي هذا الوعاء التعليمي الواسع الذي يمكن الاعتراف منه بمجرد إضافة الشاشة يمتزج خليط من المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومشكلات العلاقات بين الادارة والعمال *

ما معنى كل هذا بالنسبة لك بصفتك رجلا من رجال التنفيذ في عالم للأعمال يستخدم هؤلاء الناس كمثال ومشرفين ؟ هؤلاء الناس يعرفون طريقهم , والمستوى التعليمي المساعد فتح آفاقا جديدة لآلاف الأفراد * والأمر فيها انطباعات جديدة وأفكار , جديدة وأهداف جديدة للحياة , وآمال جديدة يشعر هؤلاء الناس ذوق الدخول الصناعية أن في إمكانهم تحقيقها *

والطلبة الذين يدخلون الى المسالك الصناعية بمعرفتهم للتاريخ , وتقديرهم لأهمية الكفاح من أجل الديمقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية , ستكون لديهم أفكار عن الديمقراطية الصناعية أيضا * وهذا سوف يتيح لرجال التنفيذ فرصا جديدة , كما أنه يجابهم بتحديات جديدة * هؤلاء الناس سوف يريدون ويتوقعون أن يعرفوا المزيد عن العمل الذي يشتغلون من أجله * وسوف تكون لديهم أفكار يجربون أن يعبروا عنها * وسوف تكون لديهم مستويات في المعاملة يطالبون المتشرفين بأن يعاملوهم بمقتضاها , وسوف يملأهم الطموح الى التوسع والتقدم في العمل الذي يبدو لهم جديرا ببذل الجهد وقبول التحدي *

أما كيف يجوز لهذه الاتجاهات فى التعليم أن تؤثر فى مسالك وأعمال الموظفين المتعلمين تعليميا أفضل والمعتقدين تعقيدا فكريا أكبر فقد عبر عنه رنيسيس ليكرت بطريقة من المفيد لرجال التنفيذ تدبرها ، قال (٥) :

« ان الاتجاه فى أمريكا - فى مدارسنا عموما وبيوتنا ومجتمعاتنا المحلية - الى منح الفرد حرية أعظم وفرصة أكبر للمبادأة * وقد قلت الأوامر المباشرة غير المشروحة فى المدارس والمنازل ، كما أخذ الصغار يشاركون فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم *

« هذه التغيرات الأساسية فى المجتمع الأمريكى تخلق بين الموظفين توقعات خاصة بشأن الطريقة التى يجب أن يعاملوا بها * وهذه التوقعات تؤثر تأثيرا عميقا فى سلوك المستخدمين ما دام هذا السلوك يعتمد على مدى التجارب بين تجاربنا وتوقعاتنا * والسلوك غير المرغوب فيه يحدث اذا عجزت التجربة أو الخبرة عن تحقيق توقعاتنا * أما اذا كانت تجاربنا وخبرتنا أفضل من توقعاتنا فاننا نميل الى السلوك المرغوب * وهذا يعنى - بطبيعة الحال - أنه اذا كانت التوقعات فى أمريكا تتغير فى اتجاه معين فإن التجربة أو الخبرة يجب أن تتغير فى نفس الاتجاه ، أو أن تتأثر استجابات الناس لتجاربها بخبراتها بصورة مماثلة *

« ولدى داي أن التغيرات الثقافية الجارية فى الولايات المتحدة سوف تجعل الناس - فى السنوات القليلة القادمة - يتوقعون من فرص المبادأة والإسهام فى الأعمال مقدارا أعظم مما هو حادث اليوم *

الامن - كلة أمريكية مأثورة

إن مخاطر البطالة فى كل المجتمعات الصناعية جعلت الأمن حكمة مأثورة لدى كل العمال فى كل المستويات * ولقد عانى ما يقرب من نصف الذين يعملون اليوم من عقبة البطالة - والعمل بنصف الوقت - إبان الأزمة الكبرى

(٥) Rensis Likert, "Developing Patterns in Management" *Strengthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1965. p. 44.

التي بلغت سنة ١٩٣٠ ودامت أكثر من خمس سنوات في الولايات المتحدة •
وعندما بلغت الأزمة أقصاها دفعت البطالة التامة ٢٥٪ من مجموع القوة
العاملة الى فترات من الخمول دامت شهورا طويلة • ومنذ سنوات الأزمة
الكبرى هذه فصاعدا اتخذت الحكومة والصناعة خطوات كثيرة لتبديد هذه
السحابة التي خيمت على عالم العمال ، ولكن التوجس من البطالة الكلية او
الجزئية ما زال قائما في قلوب كثير من العمال والأسر العاملة •

ويمكن لرجال التنفيذ أن يلمسوا هذا التوجس من كراهية كثير من
العمال للتحول من وظائفهم المأمونة في أحد الأعمال الى وظائف أقل أمنا
ولكنها أكبر أجرا في أعمال تتطلب مهارة أعلى • كما أن الشركات تواجه
مشكلات في الحصول على المؤهلين الذين يرضون أن يتروكوا وظائفهم الرياسية
المأمونة ويقبلوا وظائف يعتقدون أنها أقل أمنا في صفوف الإدارة الأدنى
كرؤساء ورش مثلا •

ولقد عالجت الحكومة مشكلة البطالة في جيهتين كبيرتين : فقد عملت
أولا الى إقامة عدد من اللعائم في صلب الاقتصاد لتمنع الذبذبات الحادة بين:
الازدهار والكساد • والفترة ما بين ١٩٢٧ ، ١٩٥٧ التي تميزت بنبات
واستقرار الأعمال بأقل حد من البطالة شامدا على نجاح الجهود التي بذلتها
كل من الحكومة الفدرالية وحكومات الولايات المحلية في هذا الميدان • وأما
الخطوة الجبارة الثانية فهي اقرار تشريع تمويزات البطالة من جانب الحكومة
الفدرالية أولا كجزء من قانون الضمان الاجتماعي سنة ١٩٣٤ ، ثم من جانب
حكومات الولايات التي سنت بعد ذلك لوائح تنفيذية للقانون العام • والواقع
أن ذلك كان يعنى أن العامل العاطل يتقاضى نسبة مئوية من أجره العادى
تتراوح من ٣٠ الى ٥٠٪ لمدة قد تمتد من بضعة أسابيع الى عشرين أسبوعا •
ولم يكن هذا سوى صمام للتخفيف من وطأة البطالة ولإعطاء العامل فرصة
لكى يبعث عن عمل مناسب آخر •

وببقى الوقت تحررت هذه القوانين من اللامسا الواقية • ولكن حتى
القوانين التي تؤمن الحد الأدنى من احتياجات العمال لا تستطيع أن تفعل
شيئا فيما يتصل باستردادهم لمشاعر الأمن ، أو استردادهم لكرامتهم ، إذ
يشعرون أنهم يتقاضون إعانات البطالة دون أى مخرج محترم لمواهبهم •
وأما الزوجة والأولاد فيقاسون — بصورة مختلفة — عندما يكون الزوج بلاعمل •

وقد اعترف أصحاب الأعمال والنقابات بالتهديد الاقتصادى والشخصى لانعدام الأمن الناتج عن التغيرات الموسمية والدورية فى الأعمال • وكان صوت النقابات هو أول صوت ارتفع مطالبا بالاعتراف الرسمى بمبدأ الأقدمية • وكانت اجراءات الأقدمية من الوجهة النظرية معدة لتحوى الموظف القديم الذى خدم طويلا • وكان المبدأ يقضى بأن آخر رجل التحق بالخدمة يكون أول رجل يستغنى عنه فى حالة كساد العمل • وبالرغم من أن اجراءات الأقدمية جانب ضرورى ومرغوب فى اتفاقيات النقابات فانه كثيرا ما تعذر تطبيقها تطبيقا عادلا فى شركة ذات وظائف وأقسام وأجهزة مختلفة • والمعامل القديم فى إحدى الوظائف أو أحد الأقسام يشعر بالظلم عندما يرى رجلا أقل مدة فى الخدمة وأقل مهارة يحتفظ بمركزه لأنه فى وظيفة أخرى أو قسم آخر ، فى حين يستغنى عن العامل القديم • والواقع أن « تسوية » الحالات على أساس اجراءات الأقدمية لها نواحي قصور خطيرة أيضا •

ومع ذلك فقد فاز الموظف ذو الخدمة الطويلة عموما بقدر كبير من الأمن الوظيفى الذى كان يتم أحيانا بتضحية الدوافع التى تحمس العمال الأقل سنا • وبالإضافة الى الأقدمية فقد أدخلت أشكال كثيرة أخرى من الأمن الوظيفى فى اتفاقيات النقابات زيادة على الرعاية خارج الوظيفة التى تتخذ صورة التأمين ضد الحوادث وضد المرض والأماكن المجبوزة مقبلا فى المستشفيات ، وغيرها من الاجراءات الطبية ، ثم الماشاشات - التى جاءت مع الأيام لتضيف الى احساس العمال بالأمن • والواقع أنه فى نهاية سنة ١٩٥٦ شمل أكثر من ١٤ مليون عامل نظاما من نظم الماشاشات التى قلصها أصحاب الأعمال ، كما كان هناك ٩٢ ملايين شخص يستفيدون فى نهاية سنة ١٩٥٦ أيضا من الضمان الفدرالى الاجتماعى •

الاستقرار الوطنى والدخل

قامت النقابات وإدارات الأعمال ببذل محاولات محدودة بغية التوصل الى تقديم أجر سنوى مضمون طوال السنة أو طوال جزء لا يستهان به منها • وفى سنة ١٩٤٦ سجل مكتب إحصائيات العمال ١٩٦ خطة للأجور المضمونة أو التوظيف المضمون تشمل ٦١,٠٠٠ موظف • وفى سنة ١٩٥٥ نتج عن الحركة التى قام بها اتحاد عمال شركات السيارات الاتفاق على صورة معدلة من الأجور المضمونة (وليس التوظيف) يشار إليها بالإعانات الإضافية

للبطالة • فقد اتفقت شركات السيارات الكبرى ، ثم شركات التعليل والزجاج والمطاط والصلب - على أن تخصص الشركة اعتمادا قد يصل الى ٥٪ من أجر الموظف بالساعة • ويمكن للموظفين الدائمين الذين استغنت عنهم الشركة أن يسحبوا من هذا الاعتماد مالا كافيا ، بالإضافة الى ما تدفعه لهم حكومة الولاية من اعانة البطالة ، وذلك حتى يصل متوسط دخلهم أثناء فترة بطالتهم الى ٦٥٪ من صافي أجورهم • وفي هذه الحالات كان العلاج متجها الى تثبيت الدخل أكثر مما كان الى ضمان الوظيفة •

ومع ذلك ففي السنوات الأخيرة بدأ عدد متزايد من الشركات يرى أن التخطيط الدقيق المباشر من جانب رجال التنفيذ في الإدارة في مقدوره أن يثبت الوظيفة • وقد وجدت هذه الشركات الدافع الذي شجعه على انجاز ذلك في قانون مستويات العمال العادلة الصادر سنة ١٩٣٨ ، والذي يعفي الشركات من دفع أى أجر اضافى عن ساعات العمل التي تزيد عن أربعين ساعة في الأسبوع اذا كانت هذه الشركات تطبق خطة مقبولة لضمان الوظائف • وهذه الخطة تنص على أن الشركة تضمن أن يعمل العامل مدة تتراوح من ١٨٤٠ الى ٢٠٨٠ ساعة في السنة ، أو مالا يقل عن ستة وأربعين أسبوعا لا يقل العمل في كل أسبوع منها عن ٣٠ ساعة • وللموظفين ألا يعملوا أكثر من ٢٠٢٤ ساعة في السنة • ويجب أن تدفع الشركة أجرا عن كل ساعة تزيد على ٢٠٨٠ ساعة في السنة ، أو ١٢ ساعة في اليوم ، أو ٥٦ ساعة في الأسبوع • ويحسب الأجر في هذه الحالة على أساس مرة ونصف مرة • وتوحي هذه الخطة والقوانين السالفة الذكر بالعديد من الوسائل المختلفة التي يستطيع أصحاب الأعمال والنقابات أن تتفق عليها في المستقبل بغية تقليل خطر البطالة الى أدنى حد مستطاع • ومع التحسينات في تخطيط الإدارة البعيد المدى ، ومع المزيد من ثبات الاقتصاد ككل فإن احتمالات تحقق درجة أكبر من الأمن في الدخل والتوظيف للعمال صوف تتحسن الى درجة كبيرة •

التغيير التكنولوجي

في عصر التحول الآلى ، عندما ينتظر أن يخطر التغيير التكنولوجي خطوة أسرع يشعر كثير من العمال ومثلهم في النقابات بخطر جديد مشحوم يتهدد انهم في وظائفهم • وقد علمت التجربة كل عامل - في مرحلة معينة

من مراحل حياته العاملة - أن الخبرة فى الإدارة بإمكانهم أن يحدثوا من التغييرات ما ينتج عنه فقدان لوظيفته أو تحوله إلى عمل يتطلب مهارة تختلف عما لديه أو تقل عما لديه . وهذا يعطل تقدمه نحو تحقيق أهدافه الشخصية فى الحياة ويتدخل فى العلاقات التى أقامها مع زملائه فى العمل . وكثيرا ما نتج عن ذلك القناعة بأجر أقل ووظيفة أدنى . وسوف نناقش فى الفصل الثانى عشر هذه القضايا بتفصيل أكبر . ويكفي هنا أن نقول أن المفارقات فى مسألة الأمن الوظيفى هذه حقيقية . وهى تؤثر فى مشاعر العمال الذين تهددهم التغييرات التى لا يحدونها بأيديهم والتى ليس لهم عليها أى سلطان كبير .

وعندما ينظر زعماء النقابات إلى المستقبل فإنهم يرون تهديد البطالة الناتجة عن التغيرات التكنولوجية من زاوية أعرض . ففضلا عن محاولتهم ادخال بعض البنود الوقائية فى الاتفاقيات التى تعقد بين النقابات وإدارات الأعمال فإنهم يأملون فى أن يقللوا بالتدريج ساعات العمل من أربعين ساعة إلى خمس وثلاثين ساعة دون تخفيض فى صافى أجور العمال . وكحل مؤقت أخذت كثير من الاتفاقيات تنص على تعويضات عن الفصل تعطى للعمال الذين يقتضى التغير التكنولوجى فصلهم . وهذه المكافأة المؤقتة التى تحسب على أساس عدد السنوات التى خدمها العامل ودرجة وظيفته تبدو - من وجهة نظر العامل تعويضا تأمنا إذا قاسها إلى فقدان لوظيفته . ويطالب بعض قادة النقابات بأنه عندما تقوم الإدارة بتقدير تكاليف آلة من الآلات الجديدة ومدة تغطيتها لهذه التكاليف يجب أن يسجل فى هذا التقدير بند إضافى للتكاليف البشرية ليعوض العمال الذين تؤثر هذه الآلة فيهم ، وذلك حتى يتاح لهم الوقت الكافى للتدريب على عمل جديد أو البحث عن وظيفة مماثلة .

التكامل بين الأمن الوظيفى وفرص النمو

لا غرو - والحالة هذه - أن يكون لدى العامل الأمريكى أسباب فى الحاضر والمضى على السواء تدعوه إلى أن يخاف خوفا حقيقيا على أمنه الوظيفى . وأن رجل التنفيذ الذى يعترف بطبيعة هذه المخاوف والمشاعر الشخصية التى تصاحبها سوف يكون لديه هدف ذو قيمة حقيقية إذا استطاع أن يقوم بدوره مستهدفا التخفيف تدريجيا من حدة تهديدات البطالة ، وسيدرك أن هذه المخاوف كمنتهى فى صفوف العمال وصدور ذوبهم أحيانا طويلا . وهذا سوف

يساعده على أن يفهم السبب في أن الصعود البطيء المأمون على السلم غالبا ما يرضى طموح كثير من الرجال والنساء الذين يبحثون عن الطمأنينة في العمل أولا وقبل كل شيء . وحتى طلبة المعاهد العليا الضمخة يفضلون الشركات الكبيرة المأمونة حيث يمكنهم أن يتنبأوا بمستقبلهم بثقة أكبر على أن يربطوا أنفسهم بشركة أصغر وأكثر عرشة للمخاطر . والدافع نحو الأمن بهذه الصورة أمر مفهوم . ولكن رجل التنفيذ الذي يهدف الى انشاء منظمة نامية فعالة يجد فيها كل انسان فرصته لكي ينمو ويتقدم مسببته عن طرق افضل للتوحيد بين الأمن الوظيفي والفرص والنمو في بيئة عمله .

تقدم العلاقات بين النقابات وإدارة الأعمال

بعد أن حللنا بعض الجوانب التعريضة من الظروف التي تؤثر في بيئة المصنع الواحد ، وفي رجل التنفيذ المسئول عن معاملة العمال في وقتنا الحاضر ، نحسب أن ندقق النظر في المنطقتين الرئيسيتين للعمال وللادارة : ماهي العلاقات الحالية السائدة بينهما ؟ وماذا يمكن أن يتوقع من الاتجاهات في السنوات القليلة القادمة ؟ وماذا يمكننا أن نتوقع من الزعماء في كلا الجانبين ؟ وما مدى تضج هذه العلاقات ؟ وما هي احتمالات التحسن في المستقبل ؟ وما هو مكانك في هذه الصورة بوصفك رجلا من رجال التنفيذ ؟

النقابات

قررنا في الفصل الأول أن أضخم زيادة في الانتماء الى النقابات تحدثت خلال فترة الازدهار النسبي الذي تلا اقرار قانون علاقات العمال القومي . و (شكل ٢ - ١٥) يروي لنا القصة :

(شكل ٢ - ١٥) كيف زاد أعضاء نقابات العمال (بالآلاف)

السنة	كل النقابات	AFL	CIO	نقابات مستقلة أو نقابات متحالفة
١٩٣٣	٢٨٥٧	٢١٢٧	٠٠٠	٧٣٠
١٩٣٧	٧٢١٨	٢٨٦١	٣٧١٨	٦٣٩
١٩٤٠	٨٩٤٤	٤٢٤٧	٣٦٢٥	١٠٧٢
١٩٤٥	١٤٧٩٦	٦٩٣١	٦٠٠٠	١٨٦٥
١٩٥٠	١٤٠٠٠ - ١٦٠٠٠	٨٠٠٠ (لم يبين)	٤٠٠٠ - ٢٨٠٠٠	٢٨٠٠ - ٤٠٠٠
١٩٥٢	١٦٥٠٠ - ١٧٠٠٠	٩٠٠٠ - ٥٠٠٠	٢٥٠٠٠ - ٢٨٠٠٠	٢٥٠٠ - ٢٨٠٠٠
١٩٥٧	١٨٣٦٤*	١٧٠٢٥	١٣٣٩	١٣٣٩

* يقابل الـ ١٨٣٦٣٧١٢ عضوا في هذه السنة ١٧٥١٣٢٩٨ عضوا في سنة ١٩٥٥ ،
ومذاك ما يقرب من مليون عضو في كندا ومقر نقاباتهم في الولايات المتحدة * انظر

"Union Membership and Revenue, 1957 vs. 1955," NIBC
Management Record, December, 1957, p. 414.

المصدر :
Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures,
U. S. Bureau of Labor Statistics, June 15, 1955. p. 76.

بلغ عدد أعضاء النقابات - حسب هذا الجدول - ما يقرب من ١٨ مليون
عامل من مجموع القوة العاملة التي تبلغ ٦٦ مليون عامل ، من بينهم ٥٢
مليوناً يعتبرون لأقنن لعضوية النقابات * وبنلت معظم قيادات النقابات
جهوداً كبيرة « لتنظيف البيت » - ان صبح هذا التعبير - ولتخمية مسلك
أكثر نفعياً في علاقاتها مع إدارات الأعمال *

وقد عولجت القضايا القانونية المتعبة بين مجموعات نقابات العمال
المختلفة وبين الـ AFL والـ CIO بصورة واقعية : وفي سنة ١٩٥٥
امتزج الـ AFL ، CIO في اتحاد واحد كبير كما يتضح من الشكل ٢ - ١٦ *



(شكل ٢ - ١٦) الهيئة الإدارية العليا لـ AFL-CIO المصدر :

Road Maps of Industry no. 1055, NICB. Mar. 18, 1956.

- ١ - بما في ذلك الرئيس والسكرتير - إثنين المنتخبين وكلاهما من AFL سابقا .
- ٢ - لا يشمل ذلك الهيئات المتحدة الثانوية مثل مشغلي الطيران المنفصلة إلى عمال الطائرات ، وهناك ١٣ هيئة منفصلة . وكانت كلها تابعة لنقابات AFL السابقة .
- ٣ - بما في ذلك عمال الحكومة والعمال المدنيين الذين يسجلون عادة كعناصر تنظيمية .

وبهذا التوحيد تحسنت احتمالات الاستقرار فى علاقات النقابات ورقابتها ، وبفضل اشتراكات الموظفين ، أصبح كثير من النقابات هيئات رأسمالية ذات موارد مالية لا يستهان بها ، واحتياجات لتقدم بالعون فترات الاضراب .

أما التصرفات الأوتوقراطية وسوء استغلال أموال النقابات على أيدي الزعماء غير المسؤولين فقد حل محل معظمها الاجراءات الديمقراطية القائمة فى دستور الاتحاد بحيث أصبح فى مقدور عضو الاتحاد المادى أن يدلى برأيه وأصبحت مراجعة حسابات النقابات اجراء معمولاً به فى جميع النقابات الا القليل منها . وليس « تنظيف البيت » كاملاً بأية حال من الأحوال . الا أن الاتجاهات السائدة مشجعة على أية حال ، فهي ان دلت على شيء فانما تدل على أن الهيئة العاملة فى النقابات تحاول جاهدة أن تواجه مسئولياتها . وكما هى الحال فى الجوانب الأخرى من الديمقراطية الأمريكية فان مثل هذه التغييرات الضخمة تستغرق زمناً وخاصة فى هذا الوقت الذى ما تزال فيه النقابات تكافح من أجل تأمين مركزها فى كثير من الصناعات . فى مثل هذه الحالات يجوز أن تتأخر الأهداف البعيدة المدى لتتقدمها الاعتبارات القريبة الماجلة .

ولم تبلغ القيادة فى كثير من النقابات ما بلغته اليوم من التأثير والنفوذ الا منذ أواسط السنوات الثلاثينية . وفى هذا الجيل الحاضر تفرقت تقاليد النقابات وأهدافها وفلسفتها فى العمل الذى يرمى الى تحقيق هدف مشترك مع ادارة الأعمال . وبفضل الخبرة التى اكتسبتها النقابات من المفاوضات الجارية خلال سنوات طويلة أصبح لدى زعماء النقابات حسرة أوضح لأهدافهم . ومنزلة أكثر سراحة وتقبلاً من جانب المجتمع الأمريكى . مثال ذلك أن زعماء نقابات العمال لا يترددون فى الاعتراف « بالنبوغ الأمريكى فى الانتاج » - ويتباهون به . فهم يفهمون مضموناته العاجلة والأجل بالنسبة اليهم وإلى أعضاء النقابة . أو كما قال جورج مينى رئيس AFL-CIO (١) :

ان العمال لن يمارضوا التقدم الصناعى . ونحن نرحب بذلك . ولكن الحركة النقابية يجب أن تتوصل الى حلول واقعية للمشكلات الانسانية

George Meany, "The AFL-CIO Merger : Meany Looks into the Future," *The New York Times Magazine*, Dec. 4, 1955, p. 11.

التي لا يمر من نشوبها نتيجة للتطبيق العملي للمعرفة العلمية الجديدة . هذا هو سبب من الاصابات البعيدة المدى لاتحاد الشركات . ويحاول العمال - عن طريق توحيد صفوفهم - التوصل الى ايجاد أداة قادرة على الدفاع عن مصالح العمال الأمريكيين في السنوات القادمة المحافظة بالأحداث الجسم - أداة تستطيع أن تنجح في ضمان الاعتبار السليم للاحتياجات البشرية جنباً الى جنب مع مطالب الصناعة والتمويل وسوف يحرز العمال قوة أكبر على مائدة المفاوضات . وسوف يحاولون أن يستغلوا هذه القوة حتى يعاد نصيب عادل من المكاسب المتزايدة الى التداول الجماعي عن طريق رفع الأجور وتخفيض التكاليف بالنسبة للمستهلك والفاعلية العظمى من منازعات الادارة والعمال يمكن تسويتها بالطرق الودية . هكذا حالها اليوم ، والمشكلة الحقيقية هي التوصل الى طريقة يمكن بها تسوية الحالات الشاذة قبل أن تستفحل وتتخذ صورة الاضرابات والاعتصامات للفترة وواجب العمال الأكبر هو أن يحصلوا على احترام الشعب الأمريكي وحسن قبوله واننا لنأمل أن نحصل على هذا التقبل الحسن ونحافظ عليه . اننا لنأمل أن نثبت بأعمالنا أن العمال الأحرار قوة من قوى الخير في حياة أمتنا وحياة العالم .

قارن هذه المقتطفات السابقة بالهدف كما تصوره صمويل جومبرز منذ عشرات الأعوام . لقد ركز جومبرز هدف العمال في كلمة واحدة وهي : « المزيد » .

ولقد مر التفاوض الجماعي بثلاث مراحل كبيرة في معظم الشركات . كانت المرحلة الأولى مرحلة التنظيم الهجومية حين كان الجانبان شاهرين سيوفهما أحدهما في وجه الآخر . وفي هذه المرحلة حدثت عدة اضرابات باعثة للشلل . ثم جاءت المرحلة الثانية حيث حدثت التجارب الأولى في العمل معاً طبقاً للتفاهم الجمعي بشأن التفاوض الجماعي . وفي هذه المرحلة لم يكن أحد الجانبين يثق بالآخر ، ووقف عدم الأمن والكبرياء وعدم الترحيح عن الأفكار والتمسب والمخاوف عقبات في الطريق . وأتينا اثبتت نوع أكثر نضجاً من العلاقات . إذ اعترف كلا الجانبين من الزعماء بأنهما وجدوا هنا لبيقياً وأن عليهما أن يتعلما كيف يعيشان معاً . وهما يريان أن كثيراً من الأهداف مشتركة ، وبلغ بهما النضج الى درجة أن أحدهما أصبح يثق بالآخر ثقة تكفي للعمل معاً وبسلام لكي يصنعا « فطيرة أكبر للجميع » وعطينا « شكل ٢ - ١٧ » فكرة عن الاضراب ويلي ضوؤه خاصاً على النسبة المئوية الصغيرة من مجموع أوقات العمل الضائعة في جميع أنواع الاضرابات .

(شكل ٢ - ١٧) عدد مرات التوقف عن العمل نتيجة للمنازعات بين
العمال وإدارة الأعمال ١٩٢٥ - ١٩٣٩ الى ١٩٥٧

السنة	عدد مرات التوقف التي بدأت خلال السنة	الأيام الضائعة في الاضراب (محتسبة لعامل واحد)	
		العدد	النسبة المئوية الى وقت العمل التقديري
١٩٣٤-١٩٣٥	٢٨٦٢	١٦٩٠٠٠٠٠	٠.٢٧
١٩٤٥	٤٧٥٠	٣٨٠٠٠٠٠٠	٠.٤٧
١٩٤٦	٤٩٨٥	١١٦٠٠٠٠٠٠	١.٤٣
١٩٤٩-١٩٤٧	٣٥٧٣	٣٩٧٠٠٠٠٠	٠.٤٦
١٩٥٠	٤٨٤٣	٣٨٠٠٠٠٠٠	٠.٤٤
١٩٥٣	٥٠٩١	٢٨٣٠٠٠٠٠	٠.٣٦
١٩٥٤	٣٤٦٨	٢٢٦٠٠٠٠٠	٠.٢١
*١٩٥٥	٤٣٢٠	٢٨٢٠٠٠٠٠	٠.٢٦
*١٩٥٦	٣٨٢٥	٣٣١٠٠٠٠٠	٠.٢٩
١٩٥٧ (يناير - سبتمبر)	٣٠٢٥	١٣٢٠٠٠٠٠	٠.١٤

Monthly Labor Review U. S. Bureau of Labor Statistics,
November 1957, p. 1437.

Economic Forces in the U.S.A. : Facts and Figures, المصدر :
U.S. Bureau of Labor Statistics, June, 15, 1955, p. 23.

ويفضل تمريس زعماء العمال وخبرتهم. يحقق الحياة الصناعية ونتيجة
للجهود الملمانية وما تمخضت عنه من تعليم وتدريب - أصبح زعماء العمال
أكثر نضجا وأكثر ثباتا وأكثر أهلية للاعتماد عليهم وأكثر تقديرا للمسؤولية
في وقتنا الحاضر . ولقد مهدت إجراءات تسوية التظلمات والشكاوى والتحكيم

الاختياري طرقا واقعية لتسوية معظم المنازعات مع ادارة الأعمال • وفى عدد متزايد من الحالات بدأ زعماء العمال يوجهون طاقاتهم للعمل مع ادارات الأعمال فى رفع الانتاج ومستواه وتحقيق المزيد من السلامة ، وتخفيض التكاليف •

إدارة الأعمال

لقد عاش الجيل الجديد من رجال التنفيذ الإدارى خلال تعديلات ضخمة معينة حدثت فى نفس هذه الفترة التى كانت النقابات تنمو فيها • كما تراكبت تعقيدات معينة لمهمة الادارة بطرق شتى خلال الفترة نفسها • ولقد قامت ادارة الأعمال فى الأخرى « بتعطيل البيت » ؛ إذ أعاد كثير من المديرين النظر فى دعاوهم الأصلية السلبية عن نقابات العمال وزعمائها • وأصبح الفريقان يمارسان ويتوقضان التفاوض الجماعى الحزيم العدل • وبفضل التأكيد المتزايد على التدريب والاعداد أصبح المشرفون على العمال فى وضع أفضل يمكنهم من أن يعالجوا الأمور مع مندوبى النقابات ، ويتوقعوا ويسووا المشكلات التى تنشأ فى أقل مستويات العمال بالمؤسسة • ولقد اتخذت معظم ادارات الأعمال الخطوات الرامية الى استعادة الهيبة لوظيفة رئيس الورشة ، واستعادة قوة اتخاذ القرارات عند مستواه •

والمنتظر من الجيل الناشئ من رجال التنفيذ أن يكونوا مهنيين فعلا فى نظرهم وادراكهم واستغلالهم للمهارات الادارية فى تنسيق جهود الناس • واليوم يتدرب رجال التنفيذ على اكتساب مهارات الادارة فى كثير من مدارس ادارة الأعمال • أضف الى هذا أن التقديرات تشير الى أن أكثر من مليونين من رجال التنفيذ الحاليين يتلقون أنواعا مختلفة من التدريب فى أثناء الخدمة • والمعتقد أن هذه التجارب والبررات المختلفة تساعدهم على أن ينمو نظرة أشمل وفلسفة أكثر إيجابية أثناء اضطلاعهم بمسئولياتهم المهنية • والاتجاه السائد فى تعاملهم مع النقابات هو المسئل المستقيم واللبب بالورق المكشوف - إن صبح هذا التصبر - والنقة المتبادلة أكثر مما هو القلق البالغ بشأن مشروعية محاولة النقابات انتزاع بعض الامتيازات الادارية المقررة من ادارة الأعمال لصالح العمال • وكما سوف نرى فى فصل قادم ، لقد حدث نمو فى الفهم بشأن مسئولية رجل التنفيذ فى الصف الأمامى عن ادارة الأفراد ادارة إيجابية من يوم الى يوم - ادارة تحاول ، عن طريق الفهم الأفضل ، أن تقيم

فى العمل جوا يسد احتياجات العمال ، ويشجعهم على الوصول بمستوى ادائهم الى القمة ويستشف مصادر شكواهم مقنما •

وإدارة الأعمال الحديثة ترى مهمتها بعينين جديدتين بنفس الطريقة التى ترى بها قيادة تقنيات العمال مهمتها • وقد شهدت سنوات العمل معا نموا تدريجيا ونضجا من كلا الجانبين • والمتنظر من رجل التنفيذ اليوم أن يكون أكثر قدرة على قراءة عداد عريض يسجل مشكلات الأعمال الشاملة ومشكلات العمال كما وضعنا مالمها فى هذا الفصل ، وأن يكون متفطنا للمشكلات الانسانية الكبرى التى ما زالت تواجه المجتمع ، وأن يتقبل - بوصفه رجلا من رجال تنفيذ الأعمال - مسئوليته فى القيام بدوره فى حلها •

معنى ذلك لرجل التنفيذ الحديث

يجوز لك بحق - بوصفك من رجال التنفيذ الحاليين أو المقبلين - أن تتساءل : « ما معنى كل ذلك بالنسبة لى وأنا فى مؤسستى بالمدينة الصغيرة ، أو وأنا مسئول عن هذا الفرع من المؤسسة ؟ » وربما كانت أبسط اجابة عن هذا السؤال هو أن موظفيك متأثرون بتلك التطورات الضخمة فى المجتمع • وهذه الاتجاهات تؤثر فى الطريقة التى ينظرون بها اليك كرجل من رجال التنفيذ وفيما يتوقعون منك • وفى موقف العمل ، وفى المرفقين الذين اخترتهم ، وفى الشركة • وهؤلاء الموظفون فيهم المشرفون التابعون لك ، وهيئة المهندسين وجهاز البحوث ورؤساء الورش والمستخدمون ، ومندوبو النقاية والموظفون من الفئات المختلفة فى نطاق المؤسسة • وكلهم قد تأثروا جميعا بالظروف التى رسمنا مالمها فى هذا الفصل • وكل واحد منهم تلم ديوسا من هذه التجارب ونمى آمالا وتوقعات يشعر بضرورة تحقيقها فى العمل فى جو أنشأته أنت وزملاؤك من رجال التنفيذ •

وإن ارتفع مستويات المعيشة ذلك الارتفاع السريع الذى امتد عشرين سنة - أى نصف مدة خدمة العامل المادية فى الحياة - أى جيلا كاملا - خليق بأن يؤدى بموظفيك الى الاعتقاد بأن هذا الاتجاه سيديم • ومازالت تصريحات رجال السياسة وموظفى الحكومة الرسميين تعزز الشعور بأن الاستقرار والتوسع الاقتصادى سيديومان • ولقد جلبت تحسينات ضخمة صعدت الحدود الدنيا من احتياجات الغذاء والكساء والصحة • ولكن عمالك يمكنهم أن يروا

أخافا جديدة تفتتح بين أيديهم . فمئذ جيل واحد مضى لم يكن هناك أى احتياج الى جهاز للتليفزيون لأننا لم تكن قد سمعنا بعد بفوائده . وأما اليوم فتكاد تشعر كل أسرة في الولايات المتحدة بحاجتها الى جهاز للتليفزيون . ومن الجائز أن تأتى بعد ذلك الحاجة الى سيارتين اثنتين وزورق بخارى منتظر بالمرأ . وكلما ارتفعت مستويات التربية والتعلم ، وكلما بين المعلمون عن المنتجات الجديدة حاجات الموظف التي لم تسد بعد ، وسع الموظف من افقه والتمس مكسبا أكبر من موقفه الوظيفى . وإن عمالك أشدعى متعلمون متحذلقون يطالبون المشرفين عليهم بمعاملة أكثر تقديرا ، كما يطالبون بقدر أكبر من المساهمة الفعالة فى اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم .

ولقد أصبح من المقرر فى أمريكا أنه ما تكاد تصل الأغلبية الى المستوى الذى تمتعت به الأقلية من قبل حتى يرتفع المستوى درجة الى أعلى . والحاجات تنبثق كلما تصور العقل البشرى تحقيقها . وإيا ما كان موقفك بصفتك من رجال التنفيذ من هذه الحاجات أهي معقولة أم غير معقولة فإن هذا لن يغير من الأمر شيئا ، وهو أن موظفيك يرونها حاجات حقيقية حيوية لم تتحقق لهم بعد . ولن تقف رغباتهم جامدة عند حد ، ولن تنتهى رغباتهم فى تحقيقها . وما تكاد تساعدهم على تحقيق بعض الرغبات للمينة حتى ترتفع المعيشة درجة على السلم ، وتخلق تصوراتهم احتياجات بشرية واقتصادية جديدة .

ويختلف العامل الأمريكى عن العمال فى كثير من دول أوروبا فى أنه لا ينظر الى نفسه على أنه عضو مظلوم من أعضاء القوة العاملة . وهو لا يشعر بأن القدر كتب على جيبينه أن يكون ذا منزلة منخفضة فى المجتمع . أو أن يظل مدى الحياة يمانى من مستوى المعيشة المنخفض . وأنه لن يطرد من عمله كما يطرد الانسان للتبيلة الشعور المديم التفكير . لقد علمته سنوات طوال من التطورات أن يتوقع الشيء الكثير من الإدارة التي يتبعها . فى صورة مكاسب محسوسة ومعاملة انسانية كريمة فى العمل . فإذا كنت تستطيع أن ترى المطالب الكثيرة التي يتقدم اليك بها موظفوك « المحدثون » على هذا الضوء وفى تلك الأبعاد أصبحت فى وضع أفضل يمكنك من أن تعالجها بروح الفهم .

فإذا وازنت بين هذه العوامل والأمور الأخرى التي تطالب بها إدارة الأعمال أمكنك أن تدرك الى أى مدى يمكنك أن تضى . وبأى سرعة - فى

اشباع المطالب التي يتقدم بها الموظفون الى الشركة واليك • وأنت لديك فرصة طيبة فعلا لكي تساعدك على أن تنمو قدراتهم الكاملة كاملة بوصفهم أناسا يحترمون أنفسهم ويريدون أن يكسبوا عيشهم ويحيوا حياة كريمة من عملهم اليومي • ويقدم روفائيل ديموس رجل الأعمال الصلي هذه النصيحة : « يجب عليك أن تتذكر دائما - أولا وقبل كل شيء - أن صنع البضائع هدف ثانوي عرضي يأتي ثانيا لصنع الرجل (٧) »

إن عمالك بحاجة الى أن يشعروا بالتقدم وبأنهم ينجزون شيئا قيما يقدر • وبأنهم يعملون بذكاء نحو تحقيق أهداف تتحدى أفضل جهودهم ، وتندفع بالشعور بأنهم يحققون أنفسهم في الحياة بصورة حقيقية • إن عمالك يطلبون كل ذلك • وفي مقدور ادارة الأعمال الأمريكية وقادة نقابات العمال والحكومة أن تجعل هذه الأهداف أكثر واقعية في جيلنا الحاضر ؛ إذ يجب أن يكون هدفهم المشترك هو صيانة هذا الاقتصاد المنتج المتوسع بأطراد بالصالة الكاملة وذلك حتى ينال الجميع نصيبا من المكاسب •

مراجع

- Bell, Daniel: "Women and Business, II: The Great Back-to-work Movement," *Fortune*, July, 1956, pp. 91-93.
- Burck, Gilbert: "The American Genius for Productivity," *Fortune*, July, 1955; pp. 86, 87, 159-164.
- , and Sanford Parker : "Productivity : The Great Age of 3%," *Fortune*, November, 1955, pp. 100-105.
- Demos, Raphael: "Business and the Good Society," *Harvard Business Review*, July-August, 1955, pp. 33-34.
- Edmunds, Starhl: "A Revolution of Incomes in America," *Factory Management and Maintenance*, January, 1953, pp. 109-112.
- Fisher, Austin M., and John F. Chapman: "Big Costs of Little Fringes," *Harvard Business Review*, September-October, 1954, pp. 35-44.
- McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key*

Raphael Demos, "Business and the Good Society" (٧)
Harvard Business Review, July - August, 1955, p. 37

- Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1956, pp. 32-44.
- Meany, George: "The AFL-CIO Merger: Meany Looks into the Future," *The New York Times Magazine*, Dec. 4, 1955, p. 11.
- "Personnel Executives Look at Automation," *Personnel Policies Forum Survey*, no. 33, Bureau of National Affairs, Inc., November, 1955.
- "Productivity Trends," *NICB Business Record*, February, 1956, pp. 54-58; April, 1956, pp. 148-152.
- Wickersham, Edward D.: "Repercussions of the Ford Agreement," *Harvard Business Review*, January-February, 1956, pp. 61-73.

الفصل الثالث

اكتشاف الحقائق عن العلاقات الإنسانية

لماذا نجد فروقا كبيرة في الانتاج بين الشركات المتماثلة في الصناعة الواحدة ؟ لماذا تجد - بصفتك من رجال التنفيذ - هذه الفروق في مقدار العمل الجمعي بين الأقسام المختلفة في مؤسستك ؟ لماذا تجد نفسك ناجحا في بعض الأيام وغير ناجح في بعضها الآخر ؟ لماذا يحقق بعض رجال التنفيذ أقصى النتائج عن طريق صورة معينة من السلوك ، في حين يحقق الآخرون انتاجا مماثلا ويفوزون برضا العمال عن طريق طراز مختلف من القيادة ؟ لماذا تنجح إحدى خطط التنظيم في شركة ما في حين توجد هذه الخطة نفسها الوانا من الاضطراب والاحباط في مؤسسة قائلها في الحجم لم تألف التخطيط المركزي ؟ لماذا يشعر بعض الأفراد وبعض جماعات الموظفين بهذا الشعور أو ذاك ، ويتصرفون هنا التصرف أو ذاك في بيئتهم الصناعية ؟ كيف نزيد من وعينا وادراكنا للمواقف الإنسانية حتى نكتسب - بصفتنا من رجال التنفيذ - مهارة أكبر في تناول الجوانب الإنسانية من عملنا ؟

إن رجال التنفيذ بحاجة إلى بعض المبادئ التي ترشدكم في ملاحظاتهم اليومية وسلوكهم اليومي نحو الناس أثناء عملهم في مؤسساتهم • ما هو المجال الذي تتركز حوله البحوث في العلاقات الإنسانية ؟ ماذا يمكن لهذه البحوث في العلاقات الإنسانية أن تقول لرجال التنفيذ عن العوامل الإنسانية التي تمنى العمل الجمعي الذي يؤدي إلى رفع مستوى الانتاج ومستوى الروح المعنوية ؟ كل هذه الأسئلة تلح علينا في أن نجد لها الاجابات ، أو نجد لها - على الأقل - الطرق المثمرة للتفكير فيها •

خلال الحرب العالمية الثانية كانت هناك مؤسستان للمتدربين في مدينة واحدة ، وكانتا تؤديان خدمة واحدة للمجهود الحربي • وكانت احدهما مزودة بأحدث التجهيزات ، وتتمتع بأفضل ظروف العمل ، وكانت أجور العمال فيها

اعلى من مستوى الأجور. في المجتمع المحلي • أما المؤسسة الأخرى فكانت تقوم في بناء من الطراز العتيق ومزودة بتجهيزات من الدرجة الثانية ، ولم تكن تتمتع الا بالحد الأدنى من ظروف العمل ، وكانت الأجور التي تقدمها تكاد تصل الى مستوى الأجور في المجتمع المحلي • وكان تحت تصرف المؤسستين مادة خام واحدة وقدرات فنية واحدة ، وكالتا تستخدمان موظفيهما من مجتمع محلي واحد • ومع ذلك فقد ظلت المؤسسة (ب) تتفوق على المؤسسة (أ) في الانتاج فترة من الزمن رغم ما توافر لدى المؤسسة (ب) من أسباب تدعوها الى التخلف عن المؤسسة (أ) • فلماذا حدث ذلك ؟

هناك مقارنة أخرى تمت بين مؤسستين لصناعة الطائرات خلال الحرب العالمية الثانية • كانت المؤسستان تعملان في منطقة لوس أنجلوس في ظروف متشابهة عموما • وقد كشف البحث عن أن معدل الغياب وانتاج العمال « كان في إحدى المؤسستين أعلى منه في المؤسسة الأخرى الى درجة ملحوظة • وقد انعكست صورة هذه الأحوال - بطبيعة الحال - في تكاليف الانتاج • وهنا نتساءل مرة أخرى : لماذا حدثت هذه الفروق (١) ؟

ربما دللتنا هذه الأمثلة وهذان المثالان المختصران على ما تحاول البحوث في ميدان العلاقات الانسانية أن تقعله عن طريق الملاحظات الدقيقة وتحليل الظروف الواقعية كما هي في الصناعة •

ولكي تدرك مضامين المشكلات التي تعالج ما عليك الا أن تفكر لحظة في أسرتك وفي المشكلات التي تواجهك - بصفتك أحد الوالدين - كي تفهم كيف تساور الأفكار الحقاء أطفالك • لماذا يتصرفون بصورة لا يمكن التنبه بها ؟ ثم وسم دائرة هذا التفكير بحيث تشمل مؤسسة صناعية تستمد رجالها من فئات عصرية مختلفة ، ومستويات ثقافية متفاوتة ، وأصول عائلية متباينة.

(١) راجع تحليل الحالتين في :

John B. Fox and Jerome F. Scott, *Absenteeism : Management's Problem*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Research Study no. 29, 1943, and Elton Mayo and George F. F. Lombard, *Teamwork and Labor Turnover in Aircraft Industry of Southern California*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Research Study no. 32, 1944.

وبيئات متنوعة • عندئذ تستطيع أن ترى أن أمام الباحث في ميدان العلاقات الإنسانية مهمة تتجده في تحليل مثل هذه المواقف للمقدمة ، ثم التوصل الى النتائج العملية المدعة • والواقع أن الناس ظلوا يحاولون قرونا أن يفهم بعضهم بعضاً من الوجهة الفلسفية ، ولكننا لم نبدأ نسائل أنفسنا الا أخيراً هذه الأسئلة المويضة القائمة على المواقف الخاصة الغريبة المحسوسة في ميدان الأعمال • ورجال التنفيذ بحاجة الى بعض الارشادات التي تؤدي بهم الى أن يتخذوا قرارات يمكن الاعتماد عليها اعتماداً أكبر ، والى أن يكتسبوا مسالك قيادية أفضل • ما الذي يجدى ويفيد ولماذا وكيف ؟ وما زال رجال الصناعة والحكومة والمعاهد التربوية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية — بل وفي كل مكان يعمل فيه رجال إدارة الأعمال مع الناس وعن طريق الناس — يبحثون عن اجابات شافية لهذه الأسئلة •

أصول البحث في العلاقات الإنسانية

عند البحث عن أصول التفكير البناء عن الناس ومسالكهم وتصرفاتهم قد يجعل بنا أن نرجع الى أفلاطون وأرسطو ونستعرض النتائج التي توصل اليها الفلاسفة عبر المصور • فلاشك أن مثل هذه الدراسة سوف تساعدنا على فهم القيم التي عاش الناس بها ، وكيف أثرت هذه القيم في مسالكهم وعلاقاتهم • ولكننا سوف تقتصر — تحقيقاً لأهدافنا هنا — على تلك البحوث العملية الأساسية التي ما زالت تقدم لنا الأسس للمعلومات التي نعرفها والتي ما زلنا نحاول أن نمزجها ونمارسها في ميدان العمل في العلاقات الإنسانية •

ملاحظات وليز كعامل

قبل سنة ١٩٢٠ شاق أحد مستشاري إدارة الأعمال — واسمه وايتنج وليز — بقلبة معرفته لوجهات نظير العمال ، ومسالكهم والطرق التي يتصرفون بها في الصناعة • وخرج من ذلك بأن الطريقة الوحيدة للاقتناع هي أن يلتحق بالمصانع كعامل مجهول الهوية • فقد أراد أن يجيد حياة العامل الفعلية من ناحية ، ويجرب الحياة العائلية في عدد من المجتمعات العمالية المحلية من ناحية أخرى • وقضى أحوالاً طويلاً لا يفعل شيئاً سوى هذا فقط • فاشتغل عاملاً في مصانع الحديد والصلب ، وفي مناجم الفحم

بالولايات المتحدة ، ثم كرر هذه التجربة في كل من فرنسا وألمانيا وبريطانيا . وتعلم الشيء الكثير بفضل تمرسه في الملاحظة ، وتحديد لهدفه بوصفه مستشارا في ادارة الأعمال ، وبفضل حساسيته البالغة واحساسه القوي بالغرض الذي يخمنه . بعد ذلك أشرك معه الرأى العام في ملاحظاته التى نشرها في كتابه (٢) « ماذا يدور فى ذهن العامل ؟ » ولقد أفزع هذا الكتاب رجال التنفيذ وغيرهم من رجال التربية والتعليم بما احتوى عليه من حقائق الحياة التى تصف حظ العامل الأمريكى والأوروبى ، وحياته البائسة البائسة الرتيبة غير الآمنة فى المدن الصناعية .

ولقد هول وليمز وشيخ - بصفة خاصة - كثيرا من اسباب سوء التفاهم بين ادارات الأعمال و « شلل العمال » فى تلك الأيام . ولقد شعر - بوصفه عاملا - بأن جهل العامل بخطط صاحب العمل وأهدافه ومثله العليا الحقيقية لا يعمله الا جهل صاحب العمل باحتياجات عماله الحقيقية . وبدأ لوليمز أن دعوى الادارة أن العامل ما هو الا عنصر اقتصادى لا يعمل الا من أجل « تحليل القرش » الذى يتقاضاه دعوى مضللة وغير صحيحة فى آن واحد . وأشار الى أنه كلما باعدت مهارة العامل بينه وبين الحد الأدنى من الجوع فإن قدرة أجوره على شراء الأشياء المادية تنهزم أمام قدرتها على شراء شيء غير مادى يعادل الأشياء المادية ، بل ويفوقها فى الأهمية . ويقصد بذلك « الشيء غير المادى » منزلة العامل الاجتماعية ومكانته بين زملائه العمال .

وتحللت وليمز عن « الطاقات الاجتماعية » للأجر الذى يتقاضاه العامل، فيؤكد أن متعة العمل لم تكن تتحقق على يده . ولا على يد صاحب العمل ، ولكن على يد المنزلة الاجتماعية التى يخصه بها زملاؤه المواطنين . ولأول مرة برزت لادارة الأعمال حاجة العامل الى الاعتراف به ككائن اجتماعى له احترامه ؛ كائن يتحرق الى الشهور بالقيمة الحقيقية لذاته بوصفه شخصاً كثير من الأشخاص . ولكى يشرح وليمز هذه النقطة قال هذه العبارة لئرجزة:

Whiting Williams, *What's on the Worker's Mind*, (٣)
Charles Scribner's Sons, New York, 1920, p. 313, Whiting
Williams, *Main Springs of Men*, Charles Scribner's Sons, New
York, 1925, p. 27.

« غالباً ما يكافح الرجال من أجل الاحتفاظ بماء وجوههم أكثر مما يكافحون لملء بطونهم » (٢) .

ولقد بينت لوليمز تجاربه وبحوثه الأهمية الفارقة التي يملقها الرجل على وظيفته . وفي تلك الأيام لم يكن هناك ما يعرف بالأمن الوظيفي . ولم تكن إدارة الأعمال تدرك أن العامل لم يجد المنزل الاجتماعية لنفسه ولا سرتة استناداً الى مقدار ما يكسب ، بل استناداً الى طبيعة وظيفته ، والمهارات التي تتطلبها . ووصف وليمز مشاعر اليأس التي عاناها العمال الذين جاهدوا لكي يكتشفوا « النقط الممتازة » ويحددوا « المنافع » الى الفرص التي تتيحها لهم أعمالهم ، ويخلص الى أن النتيجة كانت عجز العامل عن أن يصرف لعمله كل همته وكثرة الأمثلة على تمرد التقليل من حصيلة الانتاج على يد العمال الذين لم يكونوا يابهون فعلاً أن يحققوا أهداف صاحب العمل ما دام صاحب العمل كان يتجاهل احتياجاتهم الشخصية ومطالب العمل .

ولكي يفسر وليمز مسلك العمال وتصرفاتهم دعا المديرين في الحاج الى الاعتراف بما لم يكونوا يصدقونه من أهمية المشاعر التي يستمدّها العمال من خبرتهم في العمل . وهنا تنبّهت إدارة الأعمال لأول مرة الى أن الذي يقرر وجهات نظر العمال ومسالكهم ليس هو المنطق أو العقل بقدر ما هو ردود أفعالهم العاطفية . وبين أن تصرفات الناس تنبع من مشاعرهم أكثر مما تنبع من أفكارهم المنطقية . وبين وليمز أيضاً أن المدير ميال الى الاعتماد على تفكيره الخاص أكثر من ميله الى الاعتماد على محاولة فهم الطبيعة الحقيقية لمشاعر موظفيه ، فلهؤلاء الموظفين آمالهم ومخاوفهم وأوجه وإلهام وما الى ذلك مما قد لا يبدو منطقياً على الإطلاق ، إلا أن له مغزاه الذي لا يستهان به لأنه يؤثر في مسلك العمال وتصرفاتهم .

ونجح وليمز في أن يصف لإدارة الأعمال - لأول مرة - كلا من حقائق حياة العمل والمشاعر الكامنة وراء اتجاهات العامل وسلوكه . وكان على الباحثين الذين أتوا من بعده أن ينموا هذه البصائر الجديدة عن العلاقات الإنسانية في الصناعة .

البحوث في وسترن إلكتروك

ومنذ سنة ١٩٢٧ دعت شركة وسترن اليكتروك . هوثورن وركس : رجل الاجتماع وعلم النفس التون مايو - لكي يقوم ببعض الدراسات حول العلاقة بين الكم والكيف في استنارة العمال . والعلاقة بين تمب الصامل وكفايته .

وقد قام مايو وجهاز بحوثه فيما بعد بفحص آثار ظروف العمل المختلفة على طاقة العامل الانتاجية . وسجلوا ملاحظاتهم التفصيلية عن مجموعات متعددة من العمال لفترة طويلة من الزمن . وأخيرا نشروا عددا من الكتب الهامة لحصوا فيها ما توصلوا اليه (٤) . وما زالت هذه الكتب وتنتاجها تمثل لب العلاقات الإنسانية من الوجهتين النظرية والعملية الى الآن .

ولقد قام فريق الباحثين بملاحظة العمال تحت ظروف مضبوطة (٥) في قاعة اختبار (وظروف غير مضبوطة) هي بيئة الشركة العادية (وقارنوا مسلك العمال وتصرفاتهم وانتاجهم في اللوقين معا ، وذلك حتى يتوصلوا الى تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تفسر التفاوت في الانتاج تفسيراً معقولا . واحتفظوا خلال فترات الملاحظة بسجلات مفصلة لانتاج كل فرد وكل مجموعة حتى يمكن قياس آثار التغيرات التي أحدثها الباحثون أو لاحظوها :

(٤) Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1933, Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge Mass., 1946, Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939; Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.

(شكل ٢-١) ظروف العمل وما يعمل بهما من الإنتاج في هورتون

الإنتاج المتوسط محسونا والإسبوع	مميزات خاصة	المقرر في الجدول من فترات الراحة المجموع بالدقائق	فترات الراحة	ساعات العمل في اليوم	أيام العمل في الأسبوع	المنفعة بالإنتاج	الفترة التجريبية
١٠٠	في القسم السادس	صفر	صفر	٨.٧٥	٥.٥	٢	١
١٠١	في قاعة الانتظار	صفر	صفر	٨.٧٥	٥.٥	٥	٢
١٠٥	في قاعة الانتظار	صفر	صفر	٨.٧٥	٥.٥	٨	٣
١٠٩	في قاعة الانتظار	١٠	٢	٨.٧٥	٥.٥	٥	٤
١١٢	في قاعة الانتظار	٢٠	٦	٨.٧٥	٥.٥	٤	٥
١١٣	في قاعة الانتظار	٢٠	٦	٨.٧٥	٥.٥	٤	٦
١١٦	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	١١	٧
١٢٣	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	٧	٨
١٢٥	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	٤	٩
١٢٤	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	١٢	١٠
١٢٣	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	٩	١١
١٢٢	في قاعة الانتظار	صفر	صفر	٨.٧٥	٥.٥	١٢	١٢
١٣١	في قاعة الانتظار	٢	٢	٨.٧٥	٥.٥	٩	١٣
١٣٣	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	٩	١٤
١٣٥	في قاعة الانتظار	٢٥	٢	٨.٧٥	٥.٥	٢١	١٥

١٣٦	عمال الآلات يستبدلون أماكنهم	٢٥	٢	٨٧/٥	٥٥	٤	١٦
١٣٨	انتهاء العمل ٤:١٥ مبدأ السبت عطلة	٢٥	٢	٨	٥	٢٥	١٧
١٤٠	انتهاء العمل ٤:١٥ مبدأ السبت العطلة مبدأ العمل الجماعي	٢٥	٢	٨	٤,٥	١٥	١٨
١٣٨	مبدأ السبت عطلة مبدأ الآلات يعودون إلى وظائفهم الأصلية	٢٥	٢	٨	٤,٥	١٥	١٩
١٣٨	انتهاء العمل ٤:١٥ و مبدأ السبت عطلة	٢٥	٢	٨	٥	٢٥	٢٠
١٣٨	انتهاء عمل يوم الاندي وصباح السبت	٢٥	٢	٨	٤	—	٢١

* لتسجل مبيعات تجارة في الصباح *

المصدر : إيلن غابرييل : *Personnel and Industrial Psychology*.
McGraw-Hill Book Company Inc, New York, 1955, P. 424.

E. E. Ghiselli and C. W. Brown,

وكانت احدى مراحل البحث المنضبط تخص مجموعة مؤلفة من خمس فتيات من قسم جميع التوصيلات التليفونية . وقد خصصت للفتيات الخمس غرفة اختبار - منفصلة يمكن احداث التغيرات فى بيئة العمل بها دون التدخل فى سير الانتاج . وقد استمرت هؤلاء الفتيات فى عملهن العادى وهو تجميع التوصيلات التليفونية . واستمر التجريب فيما يتعلق بتغيير الظروف مثل تعديل فترات الراحة , وتغيير ساعات العمل لمدة خمس سنوات - أى ما يعادل ٢٢٨ أسبوعا وفى خلال الفترة ١٣ (انظر شكل ٣ - ١) قرر الباحثون ان يعودوا بهم الى الظروف الأصلية التى كانت موجودة عند بدء التجربة لأنهم بدعوا يشعرون بأن هناك شيئا آخر غير الظروف الجيدة يمكن أن يكون هو المسئول عن الصعود المستمر فى إنتاجهم(*) . وتحت الظروف الأصلية القاسية نوعا (فترة ٣) لوحظ انخفاض تافه فى معدل حصيله الانتاج , الا أن الحصيله الأسبوعية من الانتاج بلغت : لنسبة لكل عاملة منهن مستوى جديدا أعلى من الفترة التى دامت ١٢ أسبوعا . وهذا قاد الباحثين الى التفتيش عن تفسيرات أخرى لميل حصيله الانتاج الى الصعود بصفة عامة .

الانجازات الإيجابية

ولم يكشف التقييم الدقيق لكميات المعلومات التى جمعت عن أى معامل ارتباط دى بال بين تغير الظروف المادية وبين حصيله الانتاج التى سجلتها هؤلاء الفتيات الخمس . وبدلا من ذلك توصل فريق الباحثين الى أن تغيرا أساسيا قد حدث فى مسالك هذه المجموعة المؤلفة من الفتيات الخمس نحو عملهن , نحو بعض , ونحو الاشراف - وأن هذا التغير الأساسى يناقض الظروف التى كانت موجودة فى ورشة التجميع الرئيسية . ومما يذكر أن ورش ومسترش اليكترونك الرئيسية تتمتع بسمة طيبة فى الاحتفاظ بالعلاقات المشمرة بين موظفيها منذ أواخر السنوات العشرينية .

وبدا الباحثون يركبون معا الصورة التالية للعوامل الرئيسية التى تصافرت على احداث التغير فى مسلك جماعة تجميع التوصيلات التليفونية

Production average per week per operator for (٥)
 Period 3 was 2,500 relays; Period 12 average, 2,2900; Period
 13 average, 3,000.

التي خضعت للاختبار . لقد تعاون الباحثون الملاحظون والمشاركون في العمل مع هذه المجموعة تعاوناً وثيقاً وظهروا عطفهم واهتمامهم بمشكلات المعاملات أثناء العمل ، واجتمعوا بهم للتحدث بشأن حياتهم المالية ، والوان نشاطهم خارج العمل أيضاً . وكانوا يخطرون الفتيات دائماً بالتغيرات التي قد تؤثر فيهن وفي عملهن . وكانوا يطلبون اليهن أن يتقدمن بمقترحاتهن حتى يمكن تضمين بعض أفكارهن في الخطة عندما يحدث التغيير .

وقد سمح الباحثون للمجموعة أن تضع لنفسها مستوياتها في الانتاج بأن اقترحوا عليهن أن يعملن بخطوة مريحة « كما يروق لهن » ، ولم يكن هناك رئيس للانتاج يرهنهم بالضغط عليهن للوصول الى رقم وضمه خبراء الهندسة لقسمهن . أضف الى هذا أن الفتيات عندما أدركن أن الانتاج في ارتفاع مستمر ، بين أن العمل يبدو أسهل وأنهن يشعرن براحة أكبر بالتقدم الفلق والضغط الذي يتأتى من اجراءات الاشراف التي اعتدنها في القسم المادى . كما شعرت الفتيات بقدر أكبر من الاحساس بالأهمية أيضاً . وقد أظهرت لهن الادارة أنها مهتمة بمصلحتهن وبشاعرهن فيما يختص بالبحث ، وأنها مهتمة اهتماماً حقيقياً بشعورهن نحو العمل . وقد عملت المقابلات الدورية على اطلاق المشاعر الدفينة والشكاوى التي لا مبرر لها . وكان بإمكان هؤلاء المعاملات أن يتحدثن الى مستمع ملوك يبلى الاهتمام بما هو مهم بالنسبة اليهن .

وقد استجابت المعاملات في غرفة الاختبار لهذا الجو الجديد في العمل - هذا الجو الذي سمح لهن أيضاً بالتحدث وعقد صلات اجتماعية طبيعية أثناء العمل . وبالتدرج ظهرت شواهد تدل على أنهم كن ينمي تلقائياً مجموعة ذاتية من الاهتمامات بالإضافة الى العلاقات الشخصية الوثيقة ببعضهن في أثناء العمل وخارجه . وقد أنشأت مجموعة الاختبار هذه عاداتهن الجماعية الخاصة (كمساعدة احدهن للأخرى وهكذا) . وكانت لهن مكافآت الصغيرة وقيادتهن غير الرسمية . كل ذلك أدى الى أن تعمل المجموعة بعضها مع بعض كفريق ، وحقت مستويات ايجابية في الانتاج فاقت أحلام الادارة وجماعة الباحثين على السواء . وكان من الواضح أن شيئاً جديداً فريداً قد أضيف في الوقت الذي كانت فيه روح الفريق تنمو في الجماعة نفسها . نعم ان الظروف الخاصة التي تميزت بها غرفة الاختبار قد ساعدت - ولا شك - على تكوين هذه الروح بسرعة ، ولكن احساس هذه المجموعة بالبلل الايجابي نحو تحقيق انتاج أعلى وأعلى يدل على أن الادارة والباحثين قد ساعدوا هؤلاء

الفتيات - يفضل مسلكهم نحرهن - على أن ينمي مسلكا ايجابيا بناء نحو عملهن . وبهذا أصبحن قادرات على أن يحتفظن بارتفاع مستوى الانتاج دون أن يشكين من الضغط أو الارهاق الذي لا مبرر له .

وكن المدخل المخلص لتشجيع المجموعة على الاحساس بأهميتهن الخاصة ولتح كل عضو من أعضائها الشعور بالانتماء الى ما تؤمن بأنه تجربة متمعة لها قيمتها . من الأمور التي ساعدت على صقل مسلكهن الفكري * وبفضل ابلاغهن بالمعلومات واستشارتهن وتشجيعهن على تقديم المقترحات في جو خال من تهديدات الاشراف ، وبفضل الاعتراف بمشكلاتهن من ناحية وانجازتهن من ناحية أخرى أدت الادارة نصيبها في تنمية المجموعة وخلق المسالك الايجابية التي فسرت اندفاعهن الطبيعي لاستخدام كل طاقتهن الكاملة في عملهن .

الاجاهات السلبية

وعلى فقيض تلك الصورة فإن الملاحظات المفصلة التي سجلها الباحثون على أربعة عشر عاملا يعملون في ثلاث مجموعات وظيفية في غرفة ملاحظة لف الاسلاك بشركة وسترن اليكتريك - دلت على أن روح الجماعة بإمكانها أن تنمي بسهولة التواء سلبيا قائما على الاندفاعات الماطفية وعدم الثقة وعدم الأمن . وقد نتج عن مسالك هؤلاء العمال تحديد قاطع لحصيلة الانتاج على أساس ما كونه المجموعة لنفسها من مفهوم القدر العادل من العمل اليومي . وقد شوهد العمال في بعض المجموعات يتكتلون « ليحمي » بعضهم بعضا من مستويات انتاجية يتصورون أن الادارة وضعتها لهم بصورة تصفية . وكان هذا لونا آليا من الاستجابة القائمة على الخوف . وقد لاحظ الباحثون تأثير الضغوط الحادة في نطاق الجماعة للحد من حصيلة العامل النشط الذي يزيد بانتاجه عن الحد الذي تراه المجموعة معقولا ومناسبا لمصالحهم الشخصية . ولحماية تماسك المجموعة ، ولاحظوا أيضا ضغط الجماعة على من كانوا يسموهم (بالخوارج) ، وهم العمال الذين كانوا يفضلون أن يتعاونوا مع رؤساء الورش على تحقيق مطالب العمل على أن يجاروا الجماعة فيما هي فيه .

وقد دللت هذه الاستجابات الجماعية على حاجة الادارة الى إعادة النظر في بعض دعاوئها حول كيفية التوصل الى الحد الأقصى من الانتاج . وتبين

أن للتخطيط العلمى الإدارى والمكافآت الجماعية أثرا فى الانتاج يقل عن اثر المسالك الجماعية ومكانة كل عامل فى المجموعة • كما تبين أن تقييد حصيلة الانتاج والحد منها - كتصرف مفروض سلبى جماعى قائم على الاتجاهات السلبية والشك والريبة والوان الكراهية - تبين أن له أسبابا متشابهة يمكن ارجاع بعضها بسهولة الى دعاوى الإدارة وتصرفاتها •

الخلاصة

ماذا يمكن لرجال التنفيذ أن يستخلصوا من هذا العرض الموجز المعالم للبحوث الأساسية العملية التى أجريت فى شركة وسترن اليكتريك ؟

لقد رأينا أن ظاهرة التجمعات العمالية غير الرسمية وتأثيرها فى أعضائها قد تكون ملزمة وإن اختلفت تكوينات التجمعات وضغوطها باختلاف الظروف • ورأينا أيضا كيف قامت الإدارة بنصيبها فى خلق المسالك الجماعية الايجابية التى أدت الى تحقيق الحد الأقصى من الانتاج فى غرفة تجميع التوصيلات التليفونية مع استغلال المكافآت التشجيعية الجماعية للفتيات الخمس • كما رأينا أيضا تقييد ذلك ، وهو فرض القيود على حصيلة الانتاج من جانب العمال الأربعة عشر الذين يمثلون ثلاث فئات وظيفية معينة •

فاذا افترضنا وجود مسالك جماعية ، وأخرى فردية ، افصح لنا أن للاشراف التأثير الأول فى تشكيل هذه المسالك ، إما فى الصورة السلبية وإما فى الصورة الايجابية • وهذا يعتمد على كيفية معالجة الإدارة نفسها للعلاقات الانسانية أثناء العمل • وكان التحدى الذى خلفه الباحثون فى شركة وسترن اليكتريك للإدارة وغيرهم من الباحثين هو هذا : كيف يمكن جعل مداخل الإدارة المترابطة هذه أكثر وضوحا وأكثر اعتمادا على فهم أعمق وإيمان أقوى ، وكيف يمكن أن يطبقها قادة تنفيذيون آخرون ؟

ولقد تحدثت هذه البحوث الرائدة إدارة الأعمال بكثير من الأفكار الجديدة المخادعة ، فهؤلاء الذين كانوا يوافقون هنرى فورد الكبير على أن « كل ما نطلب من الرجال هو أن يؤدروا العمل الذى تمهد به اليهم » أصبح لديهم الآن شواهد جديدة ليفكروا فيها • أما إدارة الأعمال فلم يكن قد توافر لديها

بعد - من وجهة نظرها - شواهد تدعوها الى الاقتناع بأن هذه المبادئ الجديدة يمكن أن تنقل من غرفة التجربة المحكومة الى الورشة بطورها العادية . ولا سيما اذا ظهرت النقابات فى الصورة * كما أن معظم رجال التنفيذ لم يخفوا تشككهم السافر فى الأمر كله * وفى آخر السنوات الثلاثينية واولئ السنوات الأربعينية استحوذت مشكلات التنظيم النقابى وانتاج الدفاع المسمى على كل اهتمامهم ، ولذلك سكرت التغيرات والتجارب بطيئة أول الأمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لم يكن فى وسعهم أن يضحوا بالبقرة المقدسة المألوف - ونعنى بها الادارة العلمية التى درت كل هذا الحليب من الانتاج فى العديد من الشركات ، حتى برغم مقاومة العمال - من أجل ما بدا لأعينهم انه نظرية معملية لم يثبت صحتها البرهان ؛ ذلك لأنهم عجزوا عن أن يدركوا امكان ايجاد الترابط بين نتائج البحوث وبين المزايا الظاهرة للادارة المعملية *

مكاتب البحوث فى العلاقات الإنسانية

كان أساتذة الجامعات هم أول من التقط أفكار وليم ومايو باعتبارها جديدة بمقاييس التفكير والتجريب * وفى تلك الأثناء كانت ادارة الأعمال تتألم آلاف المشكلات التى أصابها المفاوضة الجماعية * وقد أدى هذان البحثان بعيدى النظر من المديرين ورجال التربية والتعليم الى أن ينشئوا أقساما للعلاقات الصناعية * ومن أول الأقسام التى أنشئت قسم جامعة برنستون ، والمعهد التكنولوجى بماساشوسيتس ، وقسم جامعة كاليفورنيا ، وقسم جامعة ليلاند ستانفورد) * كما أنشئت فى كبريات الجامعات الأمريكية المعاهد والمدرّس والدراسات الخاصة * ومن دنيا الأعمال نفسها جاءت ممونات مالية لا يستهان بها * واليوم نجد أكثر من عشرين جامعة هامة تتابع بحوثها المركزة فى هذا الميدان * وتتنوّى جماعات البحوث فى هذه الجامعات ارسال الملتات من ضروب عمليات المسح والدراسات والمطبوعات كل سنة الى ادارات الأعمال والنقابات وكل دراسة تضيف بصيرتها أو تحسيناتها الجديدة لما عرف حتى الآن عن العلاقات الانسانية فى الأعمال *

مكاتب البحوث الخاصة غير التجريبية (التى لا تحقق أرباحا)

ولقد قام عدد من منظمات اكتشاف الحقائق - التى لا تحقق أرباحا - ببحوث رائدة هامة * نذكر منها بحثين بصفة خاصة نظرا لما كان لهما من

تأثير في تفكير رجال التنفيذ من ناحية ، ولشمولهما من ناحية اخرى .^٦

وأول البحثين في ميدان العلاقات العمالية اذ مولت رابطة التخطيط القومي أربع عشرة دراسة تتناول أسباب السلام الصناعي^(١) . وكانت اللجنة التي نسقت البحث وقّمت بأعداد تقارير دراسات الحالات مهتمة بقلة ما وجه من العناية أو الاهتمام بأصحاب الأعمال والنقابات الذين أقاموا لعلا علاقات سليمة بالتفاوض الجماعي . وعن طريق دراسات الحالات كانت اللجنة تبحث عن المعلومات والمعايير لمثل هذه العلاقات السليمة . وكانت تريد أن تعرف كيف تمكنت الجماعتان المتعاديتان - من الوجهة التاريخية - أن تتعايشا على أساس من المساواة المعقولة في العمل ، وأن تكونا - في الوقت نفسه - شريكتين في مجهود واحد مشترك تلتصم منه كل واحدة منهما بالأمن والفرص والبقاء .

وأما البحث الثاني فكان في ميدان إدارة الأفراد حيث قامت لجنة المؤتمر القومي الصناعي (NICB) بالبحث عن الحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقًا تمهيدًا لكتابة دراستها الـ ١٥٠ أو أكثر عن « سياسة الأفراد » . ولم تساعد هذه الدراسات رجال تنفيذ الأعمال على أن يدركوا كلا من الغرض والأهداف المتوخاة من الطرق الفنية لعلاج مشكلات الأفراد فحسب ، بل وتبينت مساوئ ومزايا الأخذ بها أيضا . وقدمت تقارير والية عن كيفية علاج الشركات المختلفة لمشكلات الأفراد . وقد أثبتت هذه الدراسات أنها لا تقدر بثمن كمصدر أساسي للمعلومات في ميدان إدارة الأفراد للتوسع باستمرار ، وكمرشد يمتدح عليه لكل من خبراء الأفراد والمديرين المشرفين على الخط الأمامي من العمال^(٢) .

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining (٦)
National Planning Association. Washington.

وراجع بسمة خاصة الـ :

Fundamentals of Labor Peace - A Final Report, December, 1953.

Studies in Personnel Policy, NICB, New York.

(٧)

روابط إدارة الأعمال

أسهمت روابط إدارة الأعمال بخدمة أهدافها الحقيقية فى سبيل تحقيق المزيد من الفهم المتقدم لمشكلات العلاقات الانسانية فى الصناعة • وقد احتضنت واطلة ادارة الأعمال الأمريكية (AMA) مئات من الاجتماعات والمؤتمرات المفتوحة لاذاعة المعلومات المتصلة بكيفية تطبيق الشركات الناجحة لنتائج البحوث فى العلاقات الانسانية بالإضافة الى أن هذه الرابطة أعدت عددا من الكتيبات عن بحوث الأفراد ، كما تقوم بتوزيع مجلتها « الأفراد Personnel » مرة كل شهرين مشتملة على التقارير عن أحدث التطورات ودراسات الحالات ونتاجات البحوث فى الصناعة بأقلام رجال الجامعات(٨) ويقوم المعهد البريطانى للإدارة والمجلس السويدى لأصحاب الأعمال ، والمعهد الصناعى الايطالى والفرنسى O.N.O.F. بعمل مهم كل فى بلاده أيضا •

والمنظمة الادارية الثانية التى انبثقت أساسا من أفكار تايلر فى ميدان الادارة العلمية هى جمعية ترقية الادارة Society for the Advancement of Management (SAM) ولهذه الجمعية فروع للتدريب وجمع المعلومات والمناقشات فى جميع أنحاء الولايات المتحدة • وقد أسهمت مجلة الجمعية الشهرية « الادارة الراقية Advanced Management » بنصيبها فى نشر الجوانب الفنية المتقدمة لنتائج البحوث فى العلاقات الانسانية واذاعتها بين رجال التنفيذ الإدارى •

رابطة البحث فى العلاقات الصناعية (IRRA)

نظمت هذه الرابطة سنة ١٩٤٧ ، وهى تتألف من المجرىين من مديرى الأعمال والأفراد ورجال التنفيذ المختصين بعلاقات العمال والباحثين ورجال التعليم وفضلا عن المؤتمر السنوى الرئيسى الذى تعقده كل سنة فإنها تصدر مجلدا سنويا « مثل : « الطاعنون فى السن والمجتمع » ١٩٥٠ و « الانتاج »

(٨) انظر أيضا خلاصة البحوث الجارية فى الجامعات الأمريكية - وهى أيضا مما تصدره واطلة ادارة الأعمال الأمريكية مرتين فى السنة •

(١٩٥١) يضم تقارير عن البحوث التي تجريها الشركات في هذا المجال وتجاربها في تطبيق نتائج البحوث (٩) كما تصغر دراسات تركز اهتمامها على تقديم أحدث البحوث الجامعية في هذا الميدان . وقد أسهمت هذه الرابطة بنصيب وافر في وضع البحوث العملية وتجارب الشركات تحت انظار مديري الأعمال رجاء تعميم تطبيقاتها .

بحوث الصناعة الخاصة في العلاقات الإنسانية

وقامت الصناعة نفسها بتجارب واثمة مصطفية بصيغة البحوث لاختبار الأفكار والمبادئ التي نشأت خارجها في الغالب ، وكذلك المؤسسات الطامحة مثل سيرز Sears ورويك Roebuck ، وشركة أسو للزيت ، وشركة لكتولن الكهربائية ، وشركة ماكورمك ، وشركة اديسون بدترويت ، واتحاد آلات الأعمال المالية ، وشركة جونسون وجونسون - وهذا قليل من كثير - قامت بخدمات متميزة قائمة بذاتها مستندة الى تجاربها وخبراتها الخاصة في محاولة تحسين فاعلية التنظيم والانتاج والروح المعنوية . وكان تقرير جونسون المعروف رسمياً بعنوان « العلاقات الإنسانية في الأعمال الحديثة » (١٠) تجربة فلتة في محاولة التوصل الى أساسيات العلاقات الإنسانية الفعالة أعدته طائفة ضخمة من رجال الاقتصاد والتعليم والناشرين ورجال الدين وزعماء النقابات وعمثل إدارة الأعمال حاولوا أن يرسموا معالم الطريق العمل السليم الذي تسلكه إدارة الأعمال من ناحية ، ويرتضيه العمال والمواطنون على السواء من ناحية أخرى .

ومن التطورات الحديثة قيام مستشاري إدارة الأعمال المهنيين بالبحوث المستقلة في عدد من المجالات لحساب الأعمال . ولقد أضافت الدراسات المختلفة الخاصة برجال التنفيذ ووسائل اختيارهم وأعدادهم وتدريبهم وتمييزهم وتمويصهم ، كما أضافت التحليلات العلمية لما تتبعه إدارة الأعمال من اجراءات

(٩) "All Sides Work Together in IRRA, Business Week, May 10, 1962, p. 144 - 145.

(١٠) Human Relations in Modern Business : A Guide for Action Sponsored by American Business Leaders, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1949.

» مثل اختبار ومسح اتجاهات الموظفين (معلومات مفيدة لميدان البحث من عدة وجوه »

البحوث الحكومية

ولمجدل هنا لا يتسع لكى نستعرض هيئات البحوث التي تقوم بعمل قيم في ميدان العلاقات الإنسانية ، وإنما يكفي القول بأن هناك جهات حكومية كثيرة منها مكتب الإحصاءات العمالية للولايات المتحدة ، وإدارة الإحصاءات العمالية في كندا - تقدم إحصائيات وتحليلات قيمة ذات فائدة خاصة لإدارة الأعمال في عملية المفاوضة الجماعية * وأما البحوث المفيدة التي تعالج وضع المعايير الحقيقية التي تعكس صورة التغيرات في تكاليف المعيشة والتقارير الضرورية للأجور وتحليلات الاتفاقيات المعقودة بين النقابات وإدارات الأعمال والدراسات التي تعالج الانتاج ، فما زالت ذات قيمة أساسية لكل من النقابات وإدارة الأعمال على حد سواء *

البحوث الدولية

من العسير علينا في المجال الدولي أن نفى بحق البحوث التي تمت في ميدان العلاقات الإنسانية في كل من بريطانيا والسويد وفرنسا وبلجيكا وإيطاليا واليابان وغيرها * إلا أننا ينبغي أن نخص بالذكر منظمين دوليين بالذات ؛ أولهما مكتب العمل الدولي ILO الذي أعد عددا من التقارير التي تتناول ما هو متبع بشأن العلاقات الإنسانية في الصناعات المختلفة في الدول المختلفة^(١١) * ونظرا لموقفه المستقل كمجموعة للبحث عن الحقائق على اتصال بكل الأعضاء الدوليين فإن التقارير الصادرة عنه تضيف أبعادا واسعة وتوحي باتجاهات جديدة * وثانيتهما هي منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي :

Organization for European Economic Cooperation

التي تأسست بعد الحرب المالية الثانية وقد عملت هذه المنظمة الشيء الكثير لتنسيق مجالات اهتمام مشروعات البحوث * وهي تحتضن وتقوم بعمليات

البحوث في ميدان العلاقات الانسانية فيما بين الدول الست عشرة المشتركة فيها ، مع الاهتمام الخاص بما يمكن لهذا النوع من البحث أن يؤديه من خدمات لزيادة الطاقة الانتاجية(١٢) .

الخلاصة

لقد أدت متابعة كثير من المنظمات المستتولة للبحوث في مختلف جوانب العلاقات الانسانية والوطنية والعالية ومشكلاتها إلى توافر الكثير من البصائر الجديدة في الموضوع . وقد تم الكثير من التعديلات في الأفكار الأساسية لتوافق المواقف الخاصة في العمل - الأمر الذي استفاد منه الموظفون والنقابات وإدارة الأعمال على حد سواء .

وهناك تقدم مشجع كشفت عنه طائفة من البحوث التي تفسر تفسيراً عميقاً وجهات النظر المختلفة لدى الأطراف المتباينة التي تشملها العلاقات الانسانية الصناعية . وتتم هذه البحوث عموماً بطريقة المقابلة بصفة أساسية . وهي تقدم بصائر جديدة وفهماً جديداً لما عند الأفراد والمشرفين والجماعات الصغيرة وأعضاء النقابات من اتجاهات ومساالك وقيم ومعتقدات واحتياجات ومطالب ومخاوف وآمال . كما تكشف عما تشعر به المجموعات المختلفة في الإدارة الواحدة نحو أنفسهم وأعمالهم وعلاقاتهم بالمشرفين وعلاقاتهم بمن هم أقل منهم ، وتكشف عما لكل هذا من تأثير في تصرفهم أثناء العمل . وتضمن قائمة هذه البحوث العناوين التالية :

- « ماذا يريد العمال من عملهم ؟ » - « الانسان وخط التجميع »
- « رجال التنفيذ في الشركة » - « التدريب على الإدارة ومساالك ينظرون إلى أنفسهم » رؤساء العمال
- « رأى العمال في رئيس العمل » - « رأيك في شركتك »
- « رأى أعضاء النقابة في نقابته » - « الولاء المزدوج للإدارة والنقابة »

Typical reports : European Productivity Agency, (١٢)
 Organization for European Economic Cooperation, Paris,
 Selection and Training of Foremen in Europe, October, 1956;
 Training of Workers within the Factory, March, 1957.

« عشرة أشياء تزعج الرؤساء - ما يقوله العمال في اعداد
أكثر من غيرها »
رئيس العمال الجيد »

المداخل المبينة على البحوث المتكاملة

اشرنا في الصفحات السابقة الى البحوث في العلاقات الانسانية وغيرها من البحوث التي تناولت الجوانب المختلفة من علاقات العمال وإدارة الأفراد . ومن المعروف جيدا أن كثيرا من المفاهيم والفروض التي كانت تختبر عن طريق هذه البحوث المشار اليها نشأت في ميادين علم النفس وعلم الاجتماع Anthropology وعلم الانسان . أما وقد وصلنا بلغاىء الى هذا القدر من دراستنا فانه خليق بأن تكتمل لديه صورة فكرية عن كيفية ارتباط كل هذه الألوان من النشاط المعنى وكيفية تأثير بعضها في بعض . وشكل (٣ - ٢) يقدم لنا هذه الصورة :

(شكل ٣ - ٢) كيف يتحول العلم الى عمل في العلاقات الإنسانية

المعلوم (١)	الأساليب الفنية (٢)	وجهة النظر والطريقة العملية الاكاديمية (٣)	الاجراء المهني (٤)
علم النفس علم الاجتماع علم الانسان علم وظائف الاعضاء الهندسة	تطبيقات علم النفس تطبيقات علم الاجتماع تطبيقات علم الانسان تطبيقات علم وظائف الاعضاء الإدارة العملية	العلاقات الانسانية	الإدارة علاقات الأفراد علاقات العمال

اعتمد هذا الشكل على :

F. J. Roethlisberger, "Human Relations : Rare, Medium or Well Done" *Harvard Business Review*, January, 1948, p. 103.

مع شيء من التعديل .

ويلاحظ القارئ، أن الأفكار والمبادئ، التي تؤثر في وجهة نظر وطريقة العلاقات الانسانية نشأت - الى حد كبير - عن العلوم الخمسة المنفردة في العمود (١) - وقد اختبرت وطبقت كاساليب فنية في مواقف خارجة عن دنيا الأعمال في معظم الحالات ، كما يبين العمود (٢) وهي الادارة للملمية التي تعنى مجموعة الأساليب الفنية التي طبقت أساسا في ادارة الأعمال وعن طريق أخذ الأفكار العلمية واضافة ما أمكن تعلمه عن طريق اختبارها وتجربتها توافر لدينا الآن وجهة نظر مصلية أكثر وضوحا وفائدة وترشدنا في فهمنا وعلاجنا للمشكلات الانسانية المصنوعة في الأعمال * ويبين لنا (شكل ٣ - ٢) أن وراء الاجراء المهني في الادارة العامة وعلاقات الأفراد وعلاقات العمال وجهة نظر عامة ، ومدخلا عاما ، للتوصل الى نتائج مثمرة عن طريق العنصر البشري في الأعمال ، والمعرفة العلمية للسلوك الانساني تساعدنا على أن نكون وجهة نظر سليمة في العلاقات الانسانية * والاجراء المهني في الادارة يوحى اليها بالمواطن التي يجب أن تتعدل فيها هذه المفاهيم حتى يمكن الخروج من تطبيقها بنتائج لها قيمتها في بيئة العمل * وما زالت البحوث التنظيمية الحديثة - التي يتولاها فريق مؤلف من ممثلين لمختلف العلوم وممثلين للصناعة - تؤدي الى نتائج ذات أهمية بعيدة المدى بالنسبة للمديرين *

واستعددا للمستقبل اعترف قسم البحوث في المعهد العالي لادارة الأعمال بجامعة هارفارد بالحاجة الى مداخل جديدة الى البحث في العلاقات الانسانية والنص التلوي المقتبس من التقرير الذي رفعه العميد السابق للمعهد السيد دونالد ك * دافيد الى رئيس جامعة هارفرد سنة ١٩٥٢/١٩٥٣ يملور هلسا الاتجاه الجديد من التفكير *

إن البحث الجديد الذي نريده قد اقترح لنا بفضل البحث الذي تم فعلا ، فنحن نعرف اليوم مثلا أننا لا نحتاج الى حقائق جديدة لحسبه بل اننا أحوج الى تركيبات جديدة للمعلومات المتوافرة لدينا من قبل ... يجب أن نلجأ الى كل العلوم الاجتماعية التماسا للبصيرة التي يمكن استخدامها في تحديد مجال الادارة ... نلجأ الى علم الاجتماع ، وعلم النفس ، وعلم الانسان ، والعلوم السياسية ... يجب أن نلجأ الى العلوم الانسانية التي تخرج لنا أشخاصا ذوي آفاق واسعة ، واحصائين بالقيم ، وشعور بالأمل في الانجازات البشرية ... هؤلاء الأشخاص على اتصال بعالم الروح الانساني ويمكنهم أن يساعدونا في تحديد

القوة الروحية التى ترفع من كرامة ونبل أهم إنجازاتنا فى عالم الأعمال .

مداخل البحث فى العلاقات الإنسانية

إذا نظرنا الى العلاقات الانسانية فى أوسع مجالاتها — كتكامل عدد من العلوم الاجتماعية فى هيكل واحد من المعرفة الجديدة التى لم تختبر الى حد بعيد بصورة شاملة فى الصناعة — جاز للقارىء أن يتساءل عن مدى السلامة العلمية التى تتصف بها معلوماتنا ، وعلى أى شيء تستند .

إن الغالبية العظمى من مشروعات البحوث الجارية تقوم على الملاحظات المباشرة للعلاقات بين رجال التنفيذ والادارة الوسطى ورؤساء الورش والعمال والنقابات فى محيط العمل الواقعى . وهذه الملاحظات ملاحظات عملية لأناس حقيقين يتفاعل بعضهم مع بعض فى محيط يضم الأفراد والجماعات والادارات والمصانع أو المؤسسات المنمجة بعضها فى بعض ككل واحد . وكل موقف من هذه فريد فى بابه ، وإن كانت المواقف جميعا تكشف عن مشكلات عامة .

من الواضح جدا أن الملاحظات هى نتيجة لما يراه الباحث نفسه ويسمعه ويشعر به . وإذا أراد التوصل الى الموضوعية البحتة وجب على التحليل الذى يقوم به أن يعالج الحقائق بأمانة وأن يتجنب إضافة المعانى على الأشياء غير الموجودة . كما تجب العناية بتنمية قدرته على أن يلاحظ وأن يشخص وأن يسجل سلوك الآخرين فى كل موقف على حدة تسجيلا دقيقا لا أثر فيه للتحيز الشخصى أو محاولة التقييم . وفى خلال العشرين السنة الماضية درب الكثيرون بعناية فى مهارات البحث هذه ، حتى أن غالبية المعلومات التى تنقل الى رجال الصناعة الآن تعتمد على البحث الحلقى الذى تم تخطيطه بعناية وتم إجراؤه حسب الأصول العلمية .

والمدخل المصلى (الكلينيكى) يحاول أن يكتشف العوامل والعناصر والتضائيا الموجودة فى كل موقف يؤثر فى تحليل وتقييم التجربة موضوع التقرير . ثم يستخلص الباحث النتائج تميزها المعلومات كلها . وفى بعض الحالات قد تكشف مقارنة الدراسات العملية بعضها ببعض عن وجوه شبه مفيدة قد تقود — على الأقل — الى صياغة مؤقتة لمبدأ أو افتراض عام عن السلوك أو العلاقات . وفى حالات أخرى يمكن للبحث للمعلم أن يحقق بصورة

تمهيدية نظرية معينة ، أو فكرة ، أو زعماً ، أو افتراضاً معيناً في موقف معين ، لكي يتم اختياره فيما بعد في ألوان متعددة من الأعمال للتأكد من إمكان تعميم تطبيقه . وما زال هذا النوع من الاختبار والتجريد جارياً في البحوث منذ سنوات طويلة في مؤسسة وسترن اليكتريك والغرض من ذلك هو تكييفها لكل شركة حسب بيئتها الفريدة .

أبحاث مركز مسح البحوث

وفي سنة ١٩٤٧ شرع مركز مسح البحوث التابع لمعهد البحوث الاجتماعية في جامعة متشيجان في برنامج للبحث في العلاقات الانسانية يوم عشر سنوات (١٣) قام على أساس محكم من الملاحظة المباشرة للمؤسسات العاملة في مختلف الصناعات ، بما في ذلك عمال المصنع وموظفو المكتب (مثل العمال في المرافق العامة والتأمين والسيارات والسكك الحديدية والاتصالات الكهربائية والصناعات الثقيلة والنسيج والبتروك والجهات الحكومية وما الى ذلك) . وكان الهدف المشترك هو فحص العوامل الاجتماعية وغير الشخصية التي تقرر مدى كفاية المؤسسة ومدى رضا الموظفين - فحسب يعتمد على عينات من أداء الموظفين والمقابلات والملاحظات العملية الدقيقة .

وقد استخدم معياران رئيسيان لتقييم كفاية المؤسسات والإدارات والجماعات :

١ - الإنتاج على أساس ما ينتجه العامل في الساعة أو ما يشبهه من مقياس يقيس نجاح المنظمة في التوصل الى تحقيق أهدافها الانتاجية .

٢ - ما يستمد الموظفون أو جماعات العمال من العمل وغيره من ألوان الرضا (وهذا يتقرر في معظم الحالات في ضوء نتائج استبيانات الرأي) .

وعلى العموم فالدراسات المختلفة تفحص وتقيس أنواع القيادة وما يتصل بها من عوامل متغيرة تستخدمها « أحسن » الوحدات في المؤسسة في مقابل

"Industrial Relations Research : Ten Years of Progress," University of Minnesota Industrial Relations Center Bulletin 16, May, 1955.

تلك التى تستخدمها « أسوأ » الوحدات • وكل دراسة تالية تدوم فى المعدل سنتين من البحث الميدانى - وهى معدة لتنمية أو لتوكيد صحة النتائج التى توصلت إليها البحوث السابقة • وقد بذل ما يقرب من ٤٠٠٠ شخص المونة فى هذا السبيل بتقديم المعلومات عن انفسهم وعن مؤسساتهم •

ومن بين المفاهيم الأساسية الكامنة وراء هذا البحث أنه مهما تختلف طبيعة العمل - أى سواء أكانت جهة حكومية أم مؤسسة صناعية أم إلى جزء من الهيئات العسكرية - فإن هناك مبادئ أساسية مشتركة تصلح للتطبيق المتشع على ألوان النشاط البشرى • وبالإضافة إلى هذه المبادئ العامة ربما كانت هناك مبادئ خاصة لا تصلح للتطبيق بصفة خاصة إلا على أنواع معينة من العمل كالبيع والعمل بالمصنع أو العمل بالكتب • ولكن الفلسفة العلمية يمكن الحصول عليها بحيث تسمح - بعد المقارنات المختلفة - بصياغة مبادئ عامة عن سلوك الاشراف ، وتكامل المجموعة وعن طرق تناول التغيرات ، وطرق تنمية الانتاج والروح المعنوية •

وعلى حسب ما يقول به كبار المسئولين فى مركز مسح البحوث تبين أن هناك نمطا ثابتا من المبادئ الحافزة وتطبيقاتها مرتبطا بالانتاج المرتفع والرضا الوظيفى ، بغض النظر عن الشركات أو الصناعات الخاصة التى كانت موضع الدراسة • ونظرا لأن إحدى النتائج الهامة تتصل بنمط الاشراف فى أى مؤسسة ، وتتصل بصفة خاصة بالدور الحيوى الذى يؤديه رئيس العمال أو المشرف على الصف الأمامى من العمال ، فإننا سنورد فيما يلى مثلا موجزا فصله فيما يمد فى الباب الثالث - الفصل التاسع :

« ما زلنا نجد باستمرار علاقة ملحوظة بين نوع الاشراف الذى يتعرض له الموظف وكل من الانتاج والوالان الرضا الذى يستمعهما الموظف من عمله • فإذا شعر العامل (أو أى موظف آخر على أى مستوى من مستويات النظام الهرمى) أن رئيسه لا يرى فيه إلا آلة من آلات الانتاج أو أنه مجرد قرص فى الآلة ، فإنه من المحتمل أن يكون منتجا رديئا • وأما إذا شعر بأن رئيسه مهتم به وبمشكلاته وبمستقبله وصالحه العام اهتماما أصيلا فإنه من المحتمل جدا أن يكون منتجا ممتازا (١٤) » •

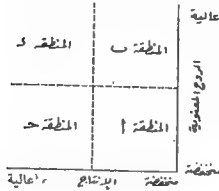
Rensis Likert, "Motivation : The Core of Management," (١٤)
Motivation : The Core of Management, AMA Personnel
Service, no. 155, 1953, p. 5.

وربما استنتج رجال التنفيذ الذين يقرعون حمله الفكرة أنها ليست شيئاً جديداً في قيمتها الظاهرية ، أو أنها مجرد امتداد للنتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه في شركة وسترن اليكتريك •

ولكن هذا البحث قد تقلقل الى مدى أبعد وأيدته المواقف المختلفة في العمل • كما أنه اختبر الدعوى التي طُلما قبلتها الدوائر العلمية والصناعية ، وهي أن هناك صلة دائمة بين الروح المعنوية والإنتاج • ويلخص رئيسيس ليكرت - مدير هذا البحث الكبير الحديث - جانباً من النتائج التي توصل إليها زملاؤه على هذا النحو :

« هناك مزايا مهمة يمكن تحقيقها إذا اتبعت موارد مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الانسانية . وهذا ما يوضحه بيانياً الشكل (٣ - ٣) الذي يبين العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج ... »
« واستناداً الى دراسة قمت بها سنة ١٩٤٧ أعتقد أن هناك ارتباطاً ايجابياً بين الروح المعنوية والإنتاج . بمعنى أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية ارتفع الإنتاج • وقد تجمعت نتائج لا يستهان بها من البحوث التي تمت منذ ذلك التاريخ تدلل على أن هذه العلاقة أبسط من ذلك بكثير • وقد وجدنا في دراستنا المتعددة تنوعاً شديداً في العلاقات • فهناك وحدات ضعيفة الروح المعنوية وضعيفة الإنتاج ؛ وهذه الوحدات تجلس في المنطقة (أ) (من شكل ٣ - ٣) ، وهناك وحدات أخرى ذات روح معنوية لا بأس بها ، ومع ذلك فهي ضعيفة الإنتاج ، وهذه تجلس في المنطقة (ب) • وهناك وحدات ذات إنتاج طيب وروح معنوية ضعيفة ، وهذه تجلس في المنطقة (ج) • وأخيراً هناك وحدات ذات إنتاج عال وروح معنوية عالية ، وهذه تقع في المنطقة (د) من الشكل •

« أما الوحدات ذات الإنتاج الضعيف والروح المعنوية الضعيفة (منطقة أ) فيميل الإشراف فيها الى التهاون والتساهل ، وتميل القيادة فيها الى التخل عن أهدافها وأغراضها • أما الوحدات التي تقع في المنطقة (ب) وتمتيز بالروح المعنوية الطيبة والإنتاج الضعيف فتميل الى أن يتوافر لديها المشرفون الذين يحاولون « إسعاد الناس » • ويوجد هؤلاء المشرفون غالباً في الشركات التي أنشأت برامج تدريب على العلاقات الانسانية وادكتتها وعززتها •



(شكل ٣ - ٢) الارتباطات الأربعة بين الإنتاج والروح المعنوية .

المصدر : Rensis Likert, "Developing Patterns in Management Strengthening Management for the New Technology. AMA General Management Series, no. 178, 1955, p. 45.

« ويفسر بعض المشرفين في هذه الشركات التدريب على أنه يعني أن إدارة الشركة تريد منهم أن يسمعوا الموظفين . ولذلك فهم يعملون بجهد للتوصل الى هذا . والروح المعنوية التي يتمتع بها هؤلاء العمال تتألف أساساً من الرضا عن النفس . ونتيجة لهذا وجد جو طيب من أجواء « النوادي » والموظفون يحبون هذا الجو ، ونسبة الغياب وتعدد الوردية منخفضة ، ولكن لما كان العمال يشعرون بأن الإدارة تتوقع انتاجاً أقل فانهم يحققون انتاجاً أقل نسبياً .

« وفي المنطقة (ج) تقع بطبيعة الحال تلك الوحدات ذات المشرفين الأكفاء من الوجهة الفنية والذين يصفطون من أجل الانتاج . وأما المنطقة (د) فتتضمن تلك الوحدات التي تتمتع بذلك الاشراف الذي ينتج عنه الانتاج العالي مع الروح المعنوية العالية والآن الرضا المالية والدوافع القوية . وهنا نستطيع أن نصف طبيعة الروح المعنوية بأنها « الرغبة في الانجاز » .

« وأعتقد أن الكثيرين يوافقوني على أن نوع الاشراف الذي نرغب فيه هو ذلك الاشراف الذي يتضمن في المنطقة (د) . « واني أعتقد

أيضا أن هذا النوع من الاشراف يمثل تكامل مدخل الادارة العلمية والعلاقات الانسانية ، هذا التكامل الذى لم يمكن التوصل اليه كلية بعد ، والذى لا تعرف عنه سوى القليل نسبيا ...

« ومواطن الضعف الحساسة فى مدخل الادارة العلمية - بطبيعة الحال - هى الكراهية والمداوات وردود الأفعال العكسية فى الاتجاهات والدوافع للعمل - وهى الأمور التى تميل الادارة العلمية الى اثارها ... واللعوى التى تقوم عليها الادارة العلمية بشأن الدافع الى العمل هى أنه ما عليك الا أن تستترى من الرجل وقته حتى يقوم - طواعية واختيارا - بعمل أى شئ يؤمر بعمله بكفاية * والمراجع فى ادارة الأعمال تؤكد السلطة والضغط باعتبارهما أساسى الادارة »

« وموطن الضعف الحساس فى مدخل الادارة العلمية يقع تماما عند المنطقة التى تتجلى فيها قوة مدخل العلاقات الانسانية كأقوى ما يكون : ألا وهى اثاره الدافع للعمل * وإن القوة الضخمة التى تتمتع بها نتائج البحوث فى العلاقات الانسانية تكمن فيما زودتنا به من الفهم والبصيرة بشأن أمرين :

١ - طبيعة وشدة القوى الدافعة الى العمل - التى تسيطر وتتحكم فى السلوك الانسانى فى المواقف العملية »

٢ - الطليقة التى يمكن بها استخدام هذه القوى بحيث تبرز احدهما الأخرى بدلا من أن تغطى احدهما الأخرى »

« وعمل ذلك فالمشكلة الأساسية هى وضع نظرية فى التنظيم والادارة ورسم ما يجب أن يتبع فى ظل هذه النظرية من اجراءات الاشراف والادارة - بحيث تستغل هذه النظرية الموارء الضخمة لفاهيم الادارة العلمية ، وفى الوقت نفسه تستغل استفلا كاملا وبصورة ايجابية معززة بالطاقة الهائلة لكل قوى الدفع الأساسية التى تؤثر فى السلوك الانسانى فى المواقف العملية » (١٥) *

Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," (١٥)
Strengthening Management for the New Technology, AMA
General Management Series, no. 178, 1955. pp. 44-47.

وما زالت البحوث التى تجريها المعاهد التربوية والصناعية نفسها تعطينا الشواهد بعد الشواهد التى تدل على أن القوى الحافزة الى العمل متعددة ومتنوعة ، وأنها تنصرف فى الشركات والمواقف المختلفة بطرق مختلفة ومتباينة . ولكل شركة تاريخها الخاص وأصولها التى نمت منها العلاقات القائمة فيها على مر السنين ، بحيث تعطى لبيئتها الخاصة طبيعة خاصة . أخف الى هذا أن هذه العلاقات فى تغير دائم ، وهى تتطور بمقتضى القوى والضغوط الداخلية والخارجية على السواء . وهناك عند لا حصر له من العوامل المتغيرة - بالإضافة الى سلوك المشرفين - يؤثر فى الموظف - بوصفه فردا ويوصفه عضوا فى جماعة - قبل أن يقرر أن يمنح العمل كل قوته أم لا .

ولا يمكن التوصل الى حل هذه المشكلات بسرعة ولا عن طريق اتباع مجموعة بسيطة من الأساليب الفنية الكلية ؛ ذلك لأنها أولا تعتمد على تنمية معتقدات جديدة بشأن مسئوليات ادارة الأعمال نحو الناس فى الصناعة ، ولأنها تعتمد على وجهات نظر جديدة ، ومعرفة جديدة بما يطلبه الموظفون والنفقات من الوقت العمل . وعلى أساليب جديدة فى النظر الى الطريقة التى تؤدى بها مجموعات العمال عملها ، وإلى أفكار جديدة بشأن التنظيم - وكل هذه الأشياء ما زالت تتطور وتتنوع عن طريق التربية والتعليم وعن طريق البحوث . وأنه لن يكفى فى هذا الصدد أن نعرف ما ينبغى عمله ، ولا الاتجاهات التى ينبغى تنميتها بين رجال الادارة . بل ان الخطوة الحيوية فى الواقع هى كيف نترجم كل ذلك ونحوه الى تصرف فعال على يد الإداريين الممارسين يتجه نحو تحقيق أهداف تعتبر توليفة مقبولة من أهداف الموظفين وأعضاء الجماعة .

وفى الفصول التالية من هذا الكتاب سوف نرتاد بتفصيل أكبر بعض هذه المداخل التى تساعد على تحقيق أكبر قدر من التحسين فى الانتاج الصناعى وعلاقات الموظفين - مما يبدو قريبا من مثال رجال التنفيذ الإدارى الآن .

تطبيق نتائج البحوث على مشكلات الأعمال

لنأخذ شركة ماينساج مثلا - ففى هذه الشركة حدث - فى خلال عامى ١٩٥٥ - ١٩٥٦ انخفاض غير مباشر فى اجمالى تكلفة الوحدة بلغ ٨٢٤٩ دولارا نتيجة لاستخدام « مدخل الفريق » لحفض الكلفة بدلا من

اللجوء الى الضغط العمودي من أعلى المنظمة الى أسفلها • ولقد أنهى فرع جديد للشركة سنة ١٩٤٨ في مدينة ييلغ تعدادها ١٢٠٠٠ نسمة وبدأ الفرع بـ ١٦٠٠ موظف الا أنه سرعان ما ضم ٤٠٠٠ موظف • واليك ما قرره مساعد مدير التصنيع :

« عندما لحنا - بلطرق المتتادة - من أجل خفض التكاليف قال بعض المشرفين : « لا نستطيع خفض الكلفة • فالأسعار عالية ، ونحن بحاجة الى كل هذا العمل غير المباشر لإنجاز المهمة • فاشتغلنا مع فريق الدارسين الذي خصصته لنا الجامعة ، وعمدنا الى تطبيق طريقة عقد المؤتمرات لحل المشكلات • وقبلنا الفكرة الماعية الى أنه من الممكن أن يكون هناك نوعان من القيادة في وقت واحد - بمعنى أننا يمكن أن تكون لدينا قيادة رسمية ويمكن أن تكون لدينا قيادة دورية يستطيع أفضل الناس المؤهلين - بمقتضاها - أن يحتل مكان الصدارة ويقدم خدمته وخبرته المتخصصة في سبيل حل المشكلة المطروحة • ونحن نلجأ الى هذه الطريقة بنجاح ، وقد أثبتت أنها منتجة •

• وحققت الموقف هي أننا حين أخذنا على عاتقنا أن نضغط على منظمنا من أجل تخفيض التكاليف بالطريق المادي ، وهو اصدار الأوامر المتسلسلة من الرئيس الى الرؤوس لم تستطع منظمنا أن تستجيب • وبعد أن نظمنا وطبقنا طريقة العمل كفريق حصلنا على النتائج التالية : بينت مقارنة الشهور الأربعة الأولى من سنة ١٩٥٤ بمثيلاتها من سنة ١٩٥٥ أنه تحقق لدينا انخفاض في تكاليف القطعة الواحدة مقداره ٦٠٩ دولارات • كما بينت مقارنة الشهور الأربعة الأولى من سنة ١٩٥٥ بمثيلاتها من سنة ١٩٥٦ أنه تحقق لدينا انخفاض آخر مقداره ٢٤٠ دولار في القطعة الواحدة • ومعنى ذلك أنه في ٢٤ شهرا استطاع نفس الرجال الذين كانوا عاجزين عن مواجهة المشكلة عندما كانوا يعملون بمقتضى العلاقة الرسمية (الرئيس الى المرؤوس) - أن يحققوا خفضا مقداره ٨٤٩ دولارات في القطعة الواحدة وذلك بفضل استخدام طريقة الفريق(١٦) » •

وليس هذا هو المثال الوحيد على نجاح الادارة في تطبيق بعض المداخل

Irwin A. Rose, panel member, "Developing Patterns (١٦) of Management : II," *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA, General Management Series no. 182, 1956 pp. 25, 26.

الجديدة التي أوجت بها البحوث في ميدان العلاقات الانسانية • فشركة ايديسون بدترويت(١٧) وشركة آيسول الكيماوية(١٨) واتحاد ريجل للمنسوجات(١٩) وكثير غيرها حققت الوانا مماثلة من النجاح •

توصيل نتائج البحوث إلى رجال التنفيذ في الصناعة

يمتد كثير من الناس أن البحوث التي تمت في ميدان العلاقات الانسانية منذ الحرب العالمية الثانية قد اكتشفت من الحقائق عن اتجاهات الناس ومساكنهم وعلاقاتهم بأسرع مما أمكن للصناعة أن تهضم من المعرفة الجديدة • ولقد عبر أحد الباحثين عن ذلك فقال : « اننا ما زلنا لا نعرف الكثير عن كيفية إيصال واستحداث هذه النتائج بحيث تندمج في تفكير المشرفين والمديرين وفي تصرفاتهم اليومية بصورة بناءة(٢٠) » ، وهنا تواجهنا مشكلات تدريج المشرفين ورجال التنفيذ وتنميتهم • وهذا ما سوف نتناوله في الفصلين التاسع والسادس عشر • كما أن إيصال نتائج البحوث بصورة مثمرة يتطلب أن يستعمل الباحث والشركة مصطلحاً واحداً ، وأن يريا المشكلات من زاوية مشتركة • وما زالت الحاجز التقليدية تحد من التفاهم بين رجال البحث العلمي والعاملين في الأعمال •

وحتى لو توصل رجل التنفيذ في الشركة الى فهم كامل لنتائج البحوث،

Robert Schwab, "Motivation and Human Relations (١٧)
Principles," *Motivation : The Core of Management*, AMA
Personnel Series no. 155, 1955, pp. 30-39.

Robert C. Hood, "Concern for Cost : A participative (١٨)
Approach," *Guides to Effective Production Management :
Communication-Coordination-Controls*, AMA Manufacturing
Series no. 221, 1956, p. 34.

Stephen Habbe. "Can Research Help" *NICB Manage- (١٩)
ment Record*, November 1953, p. 412, 413.

Floyd C. Mann and John E. Sparling, "Changing (٢٠)
Absence Rates : An Application of Research Findings,"
University of Michigan, Survey Research Center. (Mimeo-
graphed).

فانه سيواجه مشكلة اكبر ، وهي كيف يجعل نفسه على ان يعمل من اتجاهاته وانماط تصرفه التي ساندته في مركزه مساندة طيبة سنوات طويلا . ونحن نحسب ان نعتقد ان التأثير في الناس وتقديرهم امر سهل الى حد كبير . ولكن اذا وصلت المسألة الى الاعتراف بمواطن قصورتنا وتغيير انماط عاداتنا التي نؤمن بها ، فان هذا التغيير يحدث ببطء شديد ، والتعليم يجب ان يتغلغل الى القلب والى العقل معا . وهذا النوع من التعليم يعنى اكتساب بصائر جديدة ، ومعتقدات جديدة ، ونظرة أكثر نضجا الى انفسنا والى غيرنا .

وربما استطاعت ان توضح هذه النقطة جملة نقفيسها من صياد يحار في نهر المين حين قال : « ان هذا الرجل يعرف قدرا مخيفا من المعرفة ، ولكنه لا يستفيد به في عمل أى شىء » .

لماذا يتردد رجال التنفيذ في تطبيق البحوث

يحسن بنا عند تناول هذه القضية ان نستمع الى رجل في ادارة الافراد وتنمية الادارة في الصناعة استطاع ان يرى ثلاثة اسباب رئيسية :

السبب الأول هو ان البحث للتوصل بالناس كثيرا ما يتناول جوانب ذاتية من الناس لا يمكن اخضاعها للمصياغة الرياضية الدقيقة بسهولة . وكثيرا ما تثير تقارير البحوث أسئلة أكثر من الاجابات التي تقدمها . فاذا حاول أحد المديرين ان يستعين بتقارير البحوث حتى يجعل عملية اتخاذ القرارات أسهل او أحكم فانه كثيرا ما لا يجدها تساهل المرحلة الراحنة من البحث في شئون الناس .

والسبب الثاني هو ان المدير الجيد يميل الى ان يكون رجلا حازما ، فهو عرضة لضغوط كثيرة قد تضطره الى ان يغير اتجاهه . ومما يجعله قادرا على ان ينفذ العمل ميلا الى ان يظل سائرا في اتجاهه بثبات رغم شتى الضغوط . وقد تعتبر نتائج البحوث - في بعض الاحيان - أحد هذه الضغوط . ومن الجائز ان يميل من هو أقل حزما الى ان يتكيف بسرعة لما توحى به نتائج البحوث . وهو بهذا قد يفقد اتزانة . فالمزم والتصميم فيما يتعلق بالاهداف الأساسية (وهي من الصفات الطيبة التي قد يتصف بها المدير الجيد) قد تجعله غير مستعد الى حد ما لتقليل البحث الذى يوحى بتهديب طريقه - تهديبا لا يمكنه التكهّن بانثاره النهائية .

والسبب الثالث هو أن المدير النموذجي يبدو - في بعض المراحل المهمة من اتخاذ القرارات - وكأنه يستلهم احساساً فنياً داخلياً أكثر مما يتبع قواعد علمية منطقية في الإدارة ، ولعله لم يتعلم الجانب الهام من فنه عن طريق النظريات أو الكتب . ولاشك أنه يستطيع - إذا أحسنت أن يفسر لك فنه تفسيراً عقلياً ، ولكن ثقي أن الأمر كله لا يبدو مجرد التبرير . ولما كان من الجائز أن شعوره بالثقة بفنه لا ينبع من إطار عقل أو نظري ، فقد ينصح بالا يلقى بالا كبيراً الى بعض نتائج البحوث في المواطن أو المراحل التي يعتمد فيها على الالهام الى حد كبير . ذلك لأنه ان لم يفعل ذلك كُنْ عرضة لأن تملبله تقارير البحوث أكثر مما تساعدهم (٢١) .

هذه المعايير الثلاث - وغيرها مما قد يصنّ لذهن القاري - تؤلف عقبات ضخمة لا يستهان بها وقد تعتبر مسئولة عن مقاومة كثير من المديرين لفكرة تطبيق ما تم التوصل اليه وما تم اثباته مراراً وتكراراً في هذا الميدان ، وهناك خطوة أولى تشتد الحاجة اليها الباحثين ورجال التنفيذ وهي أن يتكلموا لغة واحدة . فإذا عملوا مما في حل المشكلات ذات الأهمية المشتركة أمكن أن تتكامل مهاراتهم وبصائرهم بصورة مفيدة تساعد كلا الفريقين على أن يجعلوا بحوثهم جديرة بتطبيق عمل أوسع مجالاً .

مفارقات تطبيق البحوث

عندما يتم البحث في العلاقات الانسانية بجدية وتقدير للمسئولية فإنه يبرز كثيراً من العوامل المتشعبة في كل موقف فريد يدرس . وهذا في حد ذاته ينبغي أن يجعل رجال التنفيذ في الصناعة يحتاطون من محاولة نقل النتائج التي أسفر عنها هذا البحث أو ذاك برمتها الى مؤسستهم جملة وتفصيلاً . فالأمر ليس بهذه السهولة . أضف الى ذلك أنه إذا طبقت نتائج هذه البحوث على أيدي رجال تنفيذ سذج أو غير مخلصين باعتبار أنها هي الطرق الفنية لدفع الناس الى عمل الأشياء « كما أحبها أن تعمل » ، فإن كثيراً من

(٢١) Robert K. Greenleaf, panel member, "Developing Patterns of Management : II" *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA General Management Series, no. 182, 1956, pp. 26, 27.

المعرفة الجديدة القوية سوف تفقد فاعليتها ، بل ويرتد أثرها بالضرر بنفس الطريقة التي ألحقت الضرر بالإدارة العلمية . والناس يمتلكون الاحساس بأنهم يدفعون الى هنا أو الى هناك دفعا . وخاصة اذا تم ذلك من جانب رجل لا يتقن بدوافعه . وسوف يرى موظفك الحيل الفنية التي تلجأ اليها للتوصل الى النتائج السريعة على حقيقتها .

ويجب أن يكون الجو سليما . قدر موقفك وعدل حلولك طبقا للتحليل الذي قمت به . ولا بد لك ولرجال التنفيذ عنك أن يفهموا المفزى الكامل للبحث في العلاقات الانسانية ، ولا بد لك من أن تقدر المسئوليات الإضافية التي تلقيها على عاتقك شخصيا لتكييفها بعناية كي توافق موقفك الخاص . واعلم أن التوصل الى العمل الحقيقي في الفهم وتداول علاقاتك مع مؤسساتك بمهارة ادارية حقيقية - عملية نمو بطيئة - بل انها في الواقع عملية تنقيب في أعماق النفس . ان موعوسيك سوف ينظرون بعين الشك والريبة الى التغييرات السريعة في نمط سلوكك مهما بلغت هذه التغييرات سلمية في نظرك . ولكن تذكر دائما أن مثل هذه التغييرات أمر ميسور لنا جميعا . وان الأمل الكبير في الجيل الحاضر والجيل الجديد من المديرين الذين يطبقون صبر وأداة نتائج البحوث في العلاقات الانسانية ، وفي أن تتوافر لديهم القدرة على أن يجعلوا تجاربهم على الناس أثناء العمل تفسد شعور الناس بأنهم يحققون أنفسهم في الحياة كأعضاء محرومين ذوي كرامة في المجتمع . وأما مسئولية مساعدة عمال الصف الأمامي على أن يفتقروا على نتائج بحوث العلاقات الانسانية ويتمثلوها في سلوكهم اليومي فتقع - الى حد كبير - على عاتق خبراء ادارة الأفراد وكلما كملت بحوث أكثر وأكثر ، وكلما تعرضت الأفكار الجديدة للاختبار في بوتقة العمل الفعلي أخلت ادارات الأفراد على عاتقها أعباء إضافية جديدة من التوجيه في ميداني التعليم والإشراف . ولا تقوم وحدات البحوث المتخصصة في شئون الأفراد والمستخدمين الا في قليل من المؤسسات الضخمة .

ولكن مدير المستخدمين في المشروعات الصغيرة يجب أن يتحضر من أعباء الروتين بالقدر الذي يسمح له بأن يكرس وقتا أكبر لفهم المفزى الكامل لهذه البحوث ، وتطبيقاتها المحتملة في مؤسسة . وسوف تشير في الفصول التالية من هذا الكتاب الى كثير من البحوث الجارية والى التجارب التي أثبتت الاختبار سلامتها بشأن مدخل العلاقات الانسانية التي اتبعت في علاج المشكلات العملية في الصناعة .

خاتمة

ان البحث فى العلاقات الانسانية - كما نعرفه اليوم - لا يرجع تاريخه الى زمن بعيد . وقد أوضحت البحوث الأساسية التى أجريت فى شركة وست اليكتريك والبحوث التى أجراها مركز مسح البحوث - بالإضافة الى مئات أخرى من مشروعات البحوث التى لا تقل فى أهميتها - وإن قلت فى ضخامتها - أوضحت بأهداف جديدة ومثيرة لرجال التنفيذ الإدارى عليهم أن يتدبروها عند مطالبتهم لمسألة إقامة العلاقات الانسانية . وما زال كثير من نشاط البحوث المتخصصة الأساسية يزيد من فهم رجال الإدارة وبصائرهم . وهناك دلائل متزايدة على أننا سوف يتوافر لنا - قبل زمن طويل - فهم واضح لجميع العوامل المترابطة التى تتضافر على تكوين مدخل سليم للعلاقات الانسانية . وكما هى الحال فى الجوانب الأخرى من الإدارة الفنية فإن رجال التنفيذ قد جمعوا حصيلة طيبة من نتائج البحوث فى ميدان العلاقات الانسانية ليضيفوها الى ادارة الأعمال ، كفن ، وكعلم تام .

مراجع

- "All Sides Work Together in IRRA," *Business Week*, May 10, 1952 pp. 144 - 145.
- Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining : A Final Report, National Planning Association. Case Study No. 14, Washington, December, 1953.*
- Colyer, Daniel M. : "The Good Foreman As His Men See Him," *Personnel*, September, 1951, pp. 140 - 147.
- Fenn, Dan H., Jr. : "Through the Looking Glass : A Survey of the Ten-year Human Relations Research Program," *Harvard Business School Bulletin*, Autumn, 1955, pp. 20 - 24.
- Fitzpatrick, R., and Clifford P. Hahn : "Personal Research in Industry : Its Present Scope and Applications," *Personnel*, March, 1955, pp. 422 - 428.
- Habbe, Stephen : "Can Research Help?" *NICB Management Record*, November, 1953, pp. 412 - 413.
- Human Relations in Metal Working Plants*, International Labor Office, Geneva, 1952.
- IRRA series : *Research in Industrial Human Relations, A Critical Appraisal*, Arensberg, Conrad M., Solomon Barkin,

- W. Ellis Chalmers, Harold L. Wilensky, James C. Worthy, and Barbara D. Dennis, eds., Harper & Brothers, New York, 1957.
- : *A Decade of Industrial Relations Research, 1946 - 1956, an Appraisal of the Literature in the Field*, Chamberlain, Neil W., Frank C. Pierson, Theresa Wolfson, eds., Harper & Brothers, New York, 1958.
- Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, No. 155, 1953, pp. 3 - 21.
- : "Motivation and Increased Productivity," *NICB Management Record*, April, 1956, pp. 128 - 131.
- : "Developing Patterns of Management," *Strengthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1955; *Changing Patterns and Concepts in Management*, General Management Series, No. 182, 1956.
- Mann, Floyd, and Rensis Likert: "The Need for Research on Communicating Research Results," paper presented at meeting of the American Psychological Association, Denver, Colo., September, 1949.
- Mayo, Elton: *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, Cambridge, Mass., 1945.
- : *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1933.
- NICB: *Studies in Personnel Policy*, nos. 1-15, September, 1937 - September, 1939.
- Purcell, Theodore V., S. J.: *The Worker Speaks His Mind on Company and Union*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1953.
- Roethlisberger, Fritz J.: *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.
- and W. J. Dickson: *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.
- Seashore, Stanley E.: "Basic Elements of Planning Constructive Supervision," address to the International Association of Personnel in Employment Security, Forty-first Annual Convention, Asheville, N. C., June 1-4, 1954.

- Turner, Arthur N.: "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review*, September-October, 1955, pp. 40 - 48.
- : "What Makes a Good Foreman? The Worker Speaks His Mind." *Personnel*, March, 1955, pp. 382 - 392.
- "University Research in Industrial Relations," *Monthly Labor Review*. U.S. Bureau of Labor Statistics, February, 1953, pp. 136 - 138.
- Whyte, William F.: "Human Relations Theory: A Progress Report," *Harvard Business Review*, September-October, 1958, pp. 125 - 132.
- Wood, Wendell F.: "The Value of Personnel Research," *Practical Problems of Employee Relations*, AMA Personnel Series, no. 149, 1952, pp. 15 - 20.

الباب الثاني

الهيكل التنظيمي للعلاقات الإنسانية الفعالة

الفصل الرابع

المنظمة البشرية

للداخل إلى تكوين المنظمة

هناك طرق متعددة للنظر إلى أية منظمة ، سواء أكانت في قطاع الأعمال أم في الخدمة العسكرية أم كانت مؤسسة تربوية أو اجتماعية أم كانت إدارة في الحكومة • فإذا نحن ركزنا اهتمامنا على تكوين المنظمة تدبرنا تقسيم الوظائف ومستويات السلطة والتنسيق بين الهيئة الإدارية وموظفي الصف الأمامي ، ومختلط المنظمة الرسمي ، وكثير من العوامل الأخرى ، وذلك حتى نتفهم العلاقات وتقسيم أوجه النشاط •

وهناك مدخل آخر وهو أن نطبق النظريات الكثيرة عن التنظيم على موقف معين ونسأل أنفسنا أسئلة من هذا النوع : • إلى أي مدى ينطبق مبدأ نطاق سلطة الإشراف^(١) هنا ؟ أو لماذا تتدبر ثلاثة جوانب أخرى :

١ - هل يزود رجال التنفيذ بالسلطة الكافية التي تمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم المقررة ؟

٢ - إلى أي مدى لا تتركز العمليات بحيث يتم اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من جانب ممثل الإدارة القريبين من الأماكن التي تنشأ فيها المشكلات ؟

٣ - ثم ما هي خطوات الاتصال المعتادة ؟

(١) نطاق سلطة الإشراف هو عدد المرشحين المرئوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم إشرافاً مباشراً • وهذا العدد يتراوح عادة بين أربعة إلى سبعة حسب الظروف •

وقد يفضل فريق آخر أن يسأل : ما هو الغرض من هذه المنظمة وبأي قدر من الكفاية يساعد تكوين المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية ؟ أمى منشأة أساسا لتقوم بالخدمات أم لتثقف الناس أم لتعود بأرباح طيبة على حملة الأسهم ؟

ولكل معضل من هذه المداخل التقليدية قيمته ومكانته ، ولكن المؤلفين الذين كتبوا في ادارة الأعمال تناولوها بالتفصيل سنوات طويلا • ولذلك فإننا سوف نركز اهتمامنا في هذا الفصل على الجوانب الانسانية من المنظمة - رجائها وكيف يمكن تنسيق مهاراتهم ومناشطهم بغية التوصل إلى عمل جماعي مشر يؤدي إلى أقصى درجات الإنتاج •

المنظمة هي الناس

كل منظمة تتألف من الناس وليس من مجرد مجموعة من الوظائف اللاشخصية • انها كائن بشري يحيا ويتنفس ويتغير وينمو •

وفي معظم المنظمات يجتمع الناس ببعض اختيارهم ليعملوا شيئا لا يمكن لأحدهم أن يقوم به وحده يمثل هذه الجودة • وهؤلاء الناس يعتمد بعضهم على بعض • وهم بحاجة إلى ابتكار وإنتاج كل عضو من أعضاء المجموعة. وذلك حتى يحققوا مكاسب متزايدة للجميع الذين يتقاسمون العائدات النهائية من البضائع التي صنعوها أو الخدمات التي قدموها ، والمنتظر من كل فرد أن يؤدي للمنظمة خدمة تستحق الذكر - على طريقته الخاصة • وكل فرد يريد أن يعتمد ألوانا معينة من الرضا من تلك الجهود البدنية والفكرية التي تفتح لمهاراته الكامنة للخارج على مصيرها • وجميع هؤلاء الناس ميلون إلى التضحية بشيء من حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار والتفكير لكي يكسبوا شيئا من الفوائد التي لا يمكن لغير المنظمة المنسقة أن تحققها لأعضائها • وما دامت ألوان الرضا المستمدة من العمل تفوق التضحيات كما يراها العمال أنفسهم - كان هناك - عادة - قدر من التعاون الاختياري •

والمنظمة نفسها تفرض مطالب معينة على أعضائها ، وغالبا ما يميز عن هذه المطالب في الصناعة على النحو التالي : • عمل يوم كامل من أجل أجر يوم عادل • ويفرض أعضاء أي جماعة بملورهم مطالب مماثلة على المنظمة مثل

المعاملة العادلة الكريمة ، والمعلومات الدورية وظروف العمل المناسبة •

والناس يتفاوتون في قدراتهم البدنية والفكرية ، كما تتباين أشد التباين دوافعهم التي تدفعهم إلى الاشتراك في الجهد التعاوني الذي تبذله المنظمات البشرية • ولولا زهم لنواظهم ، لئى للناس ، أكثر منه للمنظمة من حيث هي • وهذه المسالك والمشاعر دائمة التغير • فإذا نظرنا إلى المنظمة على هذا النحو صارت المنظمة جمهوراً من البشر له آماله ومخاوفه وتوقعاته ، جمهوراً لعلاقات الفرد فيه بشيخه مفزى شخصي واجتماعي كبير • ويتعلم كل عضو في المنظمة طابعها المميز وتقاليدها الخاصة ، وشخصيتها التي تستمدّها من تاريخ رجالها الذين عملوا مما في بيئتها الخاصة • ونحن ندرك اليوم بصفة خاصة أن منظمات الأعمال بالذات تنمو باستمرار وتتم في تقييدات ديناميكية تفرض على أعضائها - على اختلاف مستوياتهم - مطالب جديدة تحتم عليهم أن يتكيفوا لظروف جديدة وعلاقات جديدة •

كل منظمة فريدة في بابها

من المزايا الشائعة في التخطيط والتحليل وإعادة النظر في التنظيم الميل إلى أن نطبق على كل منظمة بعض المبادئ العامة التي نجتمع على سلامتها من الوجهة النظرية • ولعل هذه المداخل قد نجحت في مجالات أخرى ، أو لعلها تمثل « النظرة الجديدة في الفكر التنظيمي » •

هناك بطبيعة الحال معايير عامة من المفيد أن نتدبرها عند التخطيط للمنظمة • إلا أن الموقع المحلي الفريد ، والأهداف الخاصة لكل شركة ، وطبيعة المهمة التي تضطلع بها ، والقوة العاملة المتيسرة ليست سوى قليل من كثير من العوامل التي سوف تؤثر في تكوين المنظمة البشرية - هذا من ناحية - ومن ناحية أخرى فإن رجال التنفيذ يدركون أن الإطار والنفقة والطريقة التي يتم بها العمل في أي منظمة تتوقف غالباً على مزاج شخص واحد وطريقته في العمل ونمته به الرئيس • فتأثيره واتجاهاته وتوقعاته ومسلكه قد تتغلغل في المنظمة بأسرها • وفي بعض الشركات قد يتوافر لدى المدير المساعد احتمالات وقدرات مزدوجة بحيث يحتم الموقف إيجاد نوع من التنسيق بين المنشطين • وفي شركات أخرى يتفقد مثل هذين المنشطين بصورة أنجع كوظيفتين منفصلتين •

أما مسألة حجم الشركة وموقفها من طور النمو فيعتبران من العوامل الحيوية التي تؤثر في ترتيب العلاقات الانسانية . وكذلك توزيع السن ومقدار ما يتوافر لدى الشركة من خبرة رجال التنفيذ . فالبرنامج الذي يرمى الى لامركزية السلطة مثلا وتحويل اتخاذ القرارات لطائفة من رجال التنفيذ الشبان غير المدربين قد يعرض الشركة لآخطار لا ضرورة لها . ولكن اللامركزية التي أحسن توقيتها وتوزيع سلطاتها على من يظهر كفايته من رجال التنفيذ لها قيمتها الكبرى وعائداتها العظمى . والواقع أن كل منظمة بشرية فريدة في ذاتها . وكل منظمة بشرية تتطلب العناية الفائقة في تكييف تكوينها بحيث تستغل الطاقات الكاملة المتوافرة لدى موظفيها ورجالها التنفيذيين في إطار يشجع على العمل الجماعي . والمنظمات البشرية متطورة الى درجة مذهلة حتى انه في الوقت الذي يتم فيه وضع مخططاتها الرسمية تكون هي قد عكست فعلا صورة للعلاقات الجديدة التي تطورت بصورة غير رسمية .

وتستمد المنظمات جالبا من طبيعتها من تقاليدها ، مثلها في ذلك مثل الأمر التي تستمد من تقاليدها الخاصة خلاقتها التي تميزها بعضها عن بعض . ولكل منظمة بشرية عاداتها وعلاقاتها الفريدة التي تقوم بين أعضائها . مثال ذلك أن الطريق الملكي "The Royal Way" قد يكون له معنى خاص بالنسبة للموظفين الذين اشتغلوا سنوات طوالا في البيئة الخاصة بالشركة الملكية "Royal Company" كما أسبغ شعار «الأفضلية للمهارة» على إحدى الشركات الكبرى طبيعتها المميزة بوصفها منظمة لم ينتصر فيها الموظفون ولا المشرفون الا لجودة النوع أولا وقبل كل شيء . هذان المثالان - وكثير غيرهما - يوحيان بأن ولاه الموظف واستقراره يتأثران بالعوامل الكثيرة التي تتألف منها الطبيعة الفريدة لكل منظمة بشرية ، وجماليات الموظفين فيها وعلاقاتها النقايبية .

فلكي تكون واقعيين اذن يجب أن يناسب التخطيط لأي منظمة الاحتياجات الخاصة للتنظيم البشري بصورة تشجع على تعاون الناس تعاوناً متسبباً ، كما تطلق أقصى ما يمكن من مهارة كل فرد وطاقته ومبادئه . وهذا لا يعني أن نتطرف فنتقاضي عن كل اعتبار سوى أن نكيف تكوين المنظمة طبقاً لقدرات الأفراد . كما أنه لا يعني أن نتطرف في الاتجاه المضاد فنتقاضي عن كل شيء سوى ما أثبتت التجربة سلامته من مبادئ التنظيم الجيد دون التفات للناس الذين يشملهم التنظيم . والرء على معظم المواقف تجمع بين الاتجاهين : بمعنى أن القرار النهائي بشأن تكوين أي منظمة بشرية لابد أن

يدخل في حساباته التحليل الكامل لجميع العوامل الفريدة الموجودة . وشخصيات رجال التنفيذ وعلاقاتهم السابقة ، واحتمالات نموهم في المستقبل ، وخطط العمل الطويلة والتقصيرة المدى .

والتخطيط لأي منظمة تخطيطاً ديناميكياً مرناً يستقل أقصى استغلال طاقات الناس على جميع المستويات وينبئها أثناء العملية هو التخطيط المطلوب لبقاء المنظمة خلال هذه الفترة التي تتميز بالتنافس الدول والنمو السريع . والاداري الحساس الذي يرى منظمته على أنها مجموعة من الناس الذين يريدون أن يحيوا حياتهم الكاملة - لا أن يكسبوا قوتهم فقط من عملهم للشركة ، سوف ينسق جهودهم بحيث يستطيعون أن يحققوا أهدافهم الشخصية وهم يسهمون بمهاراتهم وفكرهم في سبيل تحقيق أهداف منظمته . وإن مشاعر الاعتزاز والولاء والأمن والأمل في المستقبل - تلك التي تنتج من مثل هذا الاندماج الدقيق للتنظيم البشري لا تستطيع أن تخلق الفرق بين النجاح والتنافس وبين مجرد الأداء المتواضع .

التنظيم غير الرسمي

في أي تنظيم رسمي تتم اتصالات لا نهاية لها لم يخطط لها أحد ، وليس لوجودها أي سبب اقتصادي سوى رغبة الناس في أن يتصل أحدهم بالآخر ويتألف معه ويتبادل معه الأفكار والآراء . مثال ذلك الحلقات التي تمهد حول النافورة أثناء تناول القهوة في فترة الراحة أو في فترة تناول الغداء في مطعم المنظمة . وهذه الاجتماعات مألوفة لدى الجميع .

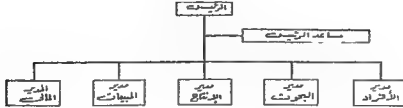
ومن الواضح أن الاتصالات الشخصية بين رجال الأعمال ليست مقصورة على تلك التي يحددها مخطط المنظمة أو التي يبينها جدول تعريف الوظائف . إلا أن رجال التنفيذ غالباً ما يتفاوضون عن مغزى هذا التشكيل العرفي . ولئن هذه الاتصالات العرفية تأثير مهم في تفكير الناس واتجاهاتهم وتستمر في تلوين مسالكهم بوصفهم أعضاء في المنظمة . وقد بينا من قبل - في الفصل الثالث - كيف يمكن يمكن لتشكيل العمال العرفي أن يحدث ضغطاً على أعضاء الجماعة لزيادة الانتاج ، أو لتثبيته ، أو لتقليله .

وهناك جوانب أخرى لتشكيل العرفي مثل المثل العليا والتقاليد والمعادن وطرق عمل الأشياء - مما نما على مر السنين بين جماعات الناس ،

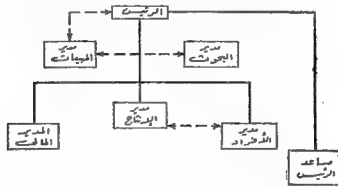
ومما يعلقون عليه أهمية كبرى - ولهذه الطرق العرفية لعمل الأشياء أو اساليب العمل الجمعى قدرة على توثيق الروابط بين الناس فى مسلك واحد يرضيهم عاطفيا - شأنها فى ذلك شأن العادات فى نطاق الأسرة الواحدة - ونحن نعلم مثلا - فى المنظمات الحديثة التكوين - أن نوعا من التشكيل العرفى سوف يبرز الى حيز الوجود ليساعد على ترتيب جهود الجماعة - وبعد فترة من الزمن تجد الحاجة الى خطة جديدة للتنظيم الرسمى : وسرعان ما تنشأ العلاقات العرفية فى نطاق هذا التنظيم الرسمى الجديد - « ومعرفة الخيوط » فى المنظمة هى طرق التعبير عن أن هناك لتنفيذ الأعمال طرقا كثيرة لا تنطبق بالضرورة على المخطط الرسمى للمنظمة .

ويقوم التشكيل العرفى على أساس التأثير والنفوذ والامتيازات الاجتماعية التى يخلقها الناس على غيرهم فى نطاق المنظمة حتى ولو لم يمسك التكوين الرسمى للمنظمة هذه الفوارق فى المنزل والنفوذ - والشكل ٤ - ١ يرينا مثلا على ذلك : ففى القسم (أ) يظهر التنظيم الرسمى وفى القسم (ب) يظهر التشكيل غير الرسمى - والقسمان يرسمان صورتين مختلفتين من العلاقات بين الناس .

ويرينا القسم (ب) التفاوت فى أهمية المناصب والنفوذ وطبيعة الاتصالات غير الرسمية القائمة بينهم - أما لماذا رسم القسم (ب) على هذا النحو فقد يكون تحليله على هذه الصورة أن الرئيس هنا يهتم اهتماما شخسيا بالبيعات والبحوث أكثر من غيرها - ولذلك فهو يكرس وقتا أكثر ويقبل عناية شخصية أكبر بالرجلين اللذين يرأسان هاتين الإدارتين - ونتيجة لذلك يزداد نفوذهما - وللرئيس علاقة شخصية خاصة خارج العمل بمدير البيعات فهما يلعبان الجولف والورق معا - ومدير البحوث ومدير البيعات اهتمامات يومية مشتركة فى تنمية أفكار جديدة للإنتاج - وهذه المناشط تفصلهما عن الآخرين بصورة غير رسمية - وأما التمويل فيقوم وحده بعمل - لأن هذه المهمة - فى هذا النوع من الأعمال - ليس لها أهمية كبيرة فى عين الرئيس مع أن القسم (أ) يبين أن التمويل على قدم المساواة مع الادارات الأخرى - أضف الى هذا أن المدير المالى رجل محافظ جدا ومتقدم فى السن ولم يلتحق بالمنظمة الا منذ عهد قريب - وإدارة الإنتاج ترتفع على إدارة الأفراد هنا بصورة غير رسمية وإن كان من الواضح أن مديرى الإدارتين على صلة عملية وثيقة - وكلاهما تخرج سنة ١٩٤٠ من جامعة واحدة - وإما مساعد المدير فهو حديث العهد



قسم (١) التنظيم الرسمي يبينه أدناه كل من مخطط الإدارة من علته مستوي واحد.



فسم (ب) التشكيل العرفي يعكس صورة العلاقات الواقعية والتنفيذ والاتصالات .. الخ

(شكل ٤ - ١) كيف يختلف التنظيم الرسمي عن التنظيم غير الرسمي ؟

بالترتيب ، وليس له حتى الآن تأثير ملحوظ في المنظمة . كل هذه العوامل غير الرسمية تساعدنا على أن نفهم ما يجعل هذه الأجهزة تعمل على هذه الصورة .

وهناك جوانب أخرى من المبادئ والتصرفات العرفية في المنظمات البشرية تساعد رجال التنفيذ على فهم العلاقات والسبب في أن الأفراد والجماعات يتصرفون على النحو الذي يتصرفون به فعلاً . فهناك امتيازات مألوفة تقوم بصورة غير رسمية بين القدامى والجند وبين العمال في الورشة وموظفي المكاتب ، وبين العاملين في الوظائف ذات النفوذ (مثل صناع الآلات والأصباغ والحفرين) وبين القائمين بالأعمال الروتينية . وقد تلعب فروق السن والجنس والجنسية أو الدين دورها في عزل الناس بعضها عن بعض على أساس عرفي يتقبله الناس بصورة غريزية . ومن الروابط التي تربط الناس التعليم

والاهتمامات المشتركة خارج العمل • رجال التنفيذ يدركون أن هناك فوارق عرفية مماثلة تقوم أيضا في مناصب الإدارة العليا • فموقع الإدارة ونوع المكتب والسكرتيرية ، وأعمال اللجان ، وعدد مرات الاتصال بالرئيس - كل هذه من الفوارق العرفية التي تؤثر في مدى النفوذ رغم أنها لا تظهر في تكوين المنظمة الرسمي •

وجبال التنفيذ الذين يشعرون أنهم وصلوا آخر الأمر إلى مراكز مهمة في المنظمة حساسون بصفة خاصة لأي تغيير قد يبدو لهم ولغيرهم أنه سيهبط بسرايزهم أو سيقلل من نفوذهم • والشواهد المحسوسة على مثل هذا الوضع كثيرة ومتنوعة • ولها معان تختلف باختلاف الناس واختلاف مواقفهم الخاصة • فامتيازات وضع السيارات تحت المظلات الخاصة ، وحجم ونوع الأدوات الكتابية على المكتب والنتائج والمفكرات والتليفونات والمرونة في ساعات العمل، وعدد المساعدين ليست سوى قليل من كثير من الإشارات التي تدل في محيط العمل على الاختلافات في المنزلة والمكانة • أما بالنسبة للمعتبين فإنها شواهد على مكانتهم العرفية في المنظمة البشرية ؛ ذلك لأنها تخبرنا - وتخبر الذين حولنا - عن الموضوع الذي ننتمي إليه •

ومن الطبيعي أن نفتخر بهذا البرهان الظاهر على نجاحنا في الحياة • ولهذا كان من المحتمل أن نكافح من أجل المحافظة عليه وتوسيع نطاقه • وفي بعض الأحيان نتذكر مسلكنا في سبيل ذلك فيبدو لنا صبيانيا • والواقع أننا لا نفكر تماما لماذا كنا نفضل بشدة تجاه هذه الأمور الصغيرة • وربما كان جزء من المشكلة أن كرامتنا داخلية في الموضوع •

فلا نحن ولا مروعونا الذين يصلون في ظروف مماثلة يطبقون الإحساس بأن نفوذنا الذي يسبغ علينا الإحساس بالأهمية قد قل أو تدهور في المنظمة البشرية • ولكانتنا الاجتماعية في نطاق هذا التشكيل العرفي معناه العميق الجذور بالنسبة إلينا • والشيء الذي يهمنا هنا هو كيفية تفسيرنا نحن وتفسير الذين يسيطرون بنا لهذا التفسير أو ذاك - وإن كان من الجائز جدا هذا التفسير أو ذاك لن يؤثر تأثيرا حقيقيا في منزلتنا في المنظمة - من الوجهة المنطقية •

وقد ارتكب مؤلف هذا الكتاب ذات مرة خطأ كبيرا بدعوته لشخص رقي حديثا لتناول المشاء في اجتماع الرؤساء الأسبوعي - فقد كان في هذا شاهد له ولغيره على أنه « وصل » وأنه دخل في عداد رجال الإدارة العليا • ولم

كانت خسارته فادحة في نفوذه حينما لم تشمله قائمة الدعوات التالية • وقد ساعدت خيبة الأمل هذه على تفسير مسلكه وعلاقاته مع الآخرين في المنظمة لمدة من الزمن •

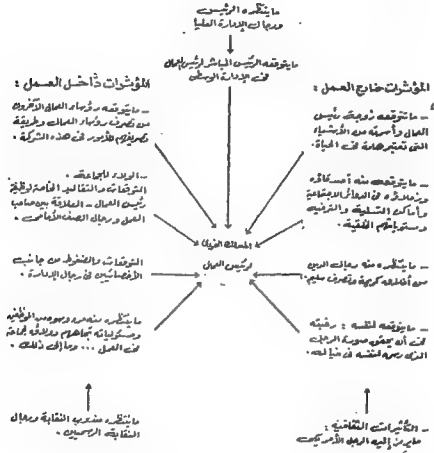
ورجل التنفيذ الذي يدرك هذه الفوارق ويعزها بالنسبة للناس المعنيين سوف يتحاشى أن يقتصر في نظره الى المنظمة البشرية على ما يعنيه التكوين الرسمي المنطقي فقط • وسوف يدرك أن أى تغيير من شأنه أن يهدد أو يعطل من هئته الفوارق ذات المفزى الكبير بالقياس الى الناس خليف بأن يززع العلاقات الدقيقة القائمة في التشكيل العرفي ويؤدى الى الكثير من سوء التفاهم والاحتكاك •

توقعات الناس تؤثر في سلوكهم نحو المنظمة

يدرك رجال التنفيذ المباشرون للأعمال والباحثون والمستشارون أن الجانب الأكبر من سلوك المشرفين والموظفين يتحدد على ضوء ما يتوقعه الناس من حولهم • مثال ذلك أن مسلك رئيس المال قد يكون ناتجا عن المساومة بين ثلاث قوى في العمل : أولاها ما ينتظر منه صاحب العمل ، وثانيها ما ينتظره رؤساء العمال الآخرون من رجل في مثل مركزه ، وثالثها ما ينتظره منه رجاله بوصفه رئيسهم • (انظر شكل ٤ - ٢) وإذا طبقنا هذا على الموقف المائل وجدنا أن مسلك الأخ الأكبر تجاه أى مشكلة عائلية يعكس ما يتوقعه منه والده ، وما ينتظر من أكبر الأخوة في العادة ، وما ينتظره منه أخوته وأخواته من مثل يقتضون به •

وهذا لا يعنى أن كل فرد منا يفتقر الى الاستقلال في اتخاذ القرارات بصفته فردا ولكن هذا يؤكد أننا - كأفراد في منظمة بشرية - نأثر بما يتوقعه منا الآخرون فيما نعمل وما نقول وفي كيفية تفكيرنا وفي كيفية قيامنا بعمل الأشياء وتصريف الأمور • وبمضنا أشد استقلالا من البعض الآخر ، ولكننا لما كنا نعيش في مجتمعات فأنه يهنا أن نفوز بالاعتراف وبالموافقة من جانب الذين يهوننا أكثر من غيرهم • ونحن نحاول بالفرصة أن ننصرف بصورة تسرهم وترضيهم - أو على الأقل بصورة لا تعرضنا للوم والتجريح • وهذا أمر يصعب تحقيقه نظرا لأن لنا جوانب من الولاء كثيرة • ولا أحد منا يريد أن يشعر أصغقلؤه أو زملاؤه في العمل بأنه قد تخلى عنهم •

شكل (٤ - ٢) كيف تؤثر التوقعات المختلفة على مسلك رئيس العمال



الاعتماد على رئيس العمل

في التنظيمات الرسمية حيث تتركز السلطة وتتبع وسائل الاشراف
الادوية راطية يعمد الموظفون على كل المستويات - بما فيهم رؤساء العمال الى
التوجه باقتناعهم الاساسي الى اعل , وبذلك يفلتون عن مشكلات العمال أسفلهم .
لذا كل هذا الاحتمام برئيس العمل ؟ في مثل هذا النوع من التنظيم يلتمس

رئيس العمال من رئيسه المباشر التوجيه والأوامر والقرارات بشأن الكبيرة والصغيرة ويلتمس منه السلطة ويلتمس منه فوق كل هذا الموافقة على سلوكه الخاص . ويعتمد رئيس العمال على رئيسه - آخر الأمر - في العلاقات والاعتراف بكنائته وتدريبه وترقيته . وفي الجانب السلبي من الصورة نجد بطبيعة الحال أن عدم رضا الرئيس يجلب عدم الأمن والتهديد باللوم والعقاب والحط من شأن رئيس العمال بين رجاله . فلا عجب - والحالة هذه - أن يساور القلق رئيس العمل ، شأنه شأن جميع المشرفين وخبراء الأفراد - بشأن ما يتوقعه رئيس العمل منه . ولذلك فهو يرقبه عن كثب ليستشف رأيه في عمله وليحاول أن يتكهن بتصرفه التالي - كل ذلك حتى يشكل سلوكه بالشكل الذي يحوز رضاه .

وفي العلاقات الشخصية التي تقوم بين رئيس العمال ورئيسه المباشر يتجلى الميل إلى الاقتصاد على ذكر الأشياء التي تبدو في صالح رئيس العمال نفسه . ومعنى ذلك أنه يستتر على المشكلات العويصة أو الخلافات الشديدة التي قد تدفع برئيسه إلى توجيه اللوم إليه ، ويحتفظ بها لنفسه . كما أنه قد يستبعد ردود أفعال الموظفين وآراءهم التي قد تساعد الرئيس في التخطيط واتخاذ القرارات لأن تجربته علمته أن مثل هذه الأمور تفضي الرئيس .

والحقيقة أن رئيس العمال هذا وكل المشرفين الآخرين في كل مستويات الإدارة يتعرضون لخطر أن يصبحوا « من حزب اللواقين » الذين يحصرون كل سهم في موافقة الرئيس وجلب الأمن لأنفسهم ، واجابة الرئيس لكل رغباته وتحقيق كل ما ينتظره منهم .

ويتوقع الرئيس الأوتوقراطي أن تنفذ قراراته وأوامره حرفيا ، وبذلك يتحول رئيس العمال إلى « العبد المأمور » ، بدلا من أن يكون قائدا لفرقة الخاصة . إذ يرى رئيس العمال أنه من الأفضل له أن يأخذ جانب الأمان ، وأن يرضى رئيسه . وإن كُنَّ يحسب في قرارة نفسه أن تعليماته سوف تفضي آخر الأمر إلى المتاعب من جانب الموظفين أو من جانب نقاباتهم .

ومن المؤسف أن المنظمة التي تعمل على هذا الأساس لا يمكنها أن تنجح ، فالتقرارات تؤجل ، ومن المحتمل جدا أن تبني على معلومات غير كافية . كما أن رئيس العمال لا يبدو في نظر رجاله قائدا له سلطة إدارية مستقلة فعلا . والمبادأة والافتكار تختنق في ظل هذه العلاقة كما تتصلب عملية اعداد رجال

التنفيذ لاحتلالهم محل غيرهم في المستقبل . وأسوأ من هذا كله أن مشكلات الموظفين ومصالحهم تضيع في أثناء كفاح رئيس العمال لارضاء رئيسه المباشر .

وسوف يتعرف القارئ درجات متفاوتة من مثل هذه العلاقات في المنظمات التي يالها . والواقع أن كل واحد منا متأثر الى درجة معينة بالميل الى محاولة التكون برأى رئيسه ، فهو كثيرا ما يتسائل : « انى لأعجب على أى نحو سوف يفسر هذا الموقف ؟ » « أترأه سوف يوافق على قرارى هذا ام من الأفضل لى أن أتبع ما أعرف أنه يوافق طريقة معالجة المشكلات ؟ » . « ماذا ينتظره منى عندما تواجهنى هذه الأزمة ؟ » وكل واحد منا يميل الى أن يمشى - الى حد ما - فى قالب رئيسه ، أو على صورة رجل يعجب به . وهذا يساعدنا على أن نجد مثلا نحتذيه كما يزودنا بالاستقرار فى حياتنا . ومن الواضح - فى عالم الأعمال - أن تحقيق ما ينتظره الرئيس له جانبته العملى ما دام لا يتجاوز حدوده للمعولة .

ما يتوقمه الرئيس

لنتدبر الآن ما يتوقمه الرئيس وكيف يؤثر فى سلوك مروعسيه من المشرفين فى أية منظمة . ان القارئ يعرف جيدا أن الرئيس قد لا يتحدث كثيرا عما ينتظره أو يتوقمه من ادارة معينة أو من المشرف عليها . ولكن توقعات الرئيس تتضح للمروعسين من الطريقة التى يعالج بها الحالات الواقعية . فمسلكه - بل والانفعالات التى ترسم على قسمات وجهه - نوع الأسئلة التى يوجهها ، والطريقة التى يتحدث بها عن أهداف الشركة فى اجتماعات اللجان ، أو الدور التقليدى الذى عهد به الى هذه الادارة أو تلك ، كل ذلك يمسك صورة لأهدافه . ولا مفر لتوقعات الرئيس وذوى المناصب العليا فى الادارة من أن تساق وتغفل فى جميع مستويات الاشراف ، مؤثرة فى كل واحد على طريقته الخاصة وحسب الضغوط المحلية فى ادارته .

مثال ذلك أن الرئيس اذا أظهر اهتماما خاصا بحركة ترمى الى خفض التكاليف فلن ننحس اذا أثر هذا الاتجاه فى نشاط كثير من الادارات وتصرفاتها ، بل والعلاقات القائمة بينها ؛ اذ تشير كل ادارة بأن عليها الآن أن تسهم بنصيبها فى ضغط التكاليف . ومن المحتمل جدا أن تمسك عمليات الغراء وربط الميزانية والإنتاج والتوقيت وغيرها اهتمام الرئيس الخاص

بالكلفة ، وهذا سليم بطبيعة الحال ما دام لا يتجاوز الحدود المعقولة في سبيل تحقيق ما يتوقمه الرئيس • ولكن الخطر ينشأ عندما تتعرض أحكام المشرفين للضغط المباشر وغير المباشر من أعلى الى الدرجة التي تهدد العلاقات القائمة بين الإدارات وتخلق في العلاقات الانسانية مشكلات جديدة قد تكون ذات آثار دائمة في العمل الجماعي داخل المنظمة •

التقاليد والتوقعات

وهناك عامل آخر يؤثر فيما يتوقمه الناس من بعض المشرفين والموظفين الإداريين ، وهذا العامل هو التقاليد التي نمت حول بعض المناصب • ويميل الموظفون والمشرفون الى أن يتقبلوا هذه التقاليد دون مناقشة • من ذلك مثلا أن لفتش خط التجميع ، وخبر الحركة والتوقيت ، ورجل الميزانية ، مدخلهم الخاصة وقولابهم السلوكية المعتادة التي بعضها ايجابي وبعضها سلبي والتي ترسخهم في عملهم • ويأخذ الآخرون في المنظمة مثل هذا المسلك قضية مسلمة ويتوقعونه • وعندما تكون هذه التوقعات سلبية « أنه ضدنا وهو يريد أن ينتقدنا ويكشفنا أمام الرئيس » فانها تخلق صعوبات دائمة وعميقة الجذور • وحتى لو غير المفتش سلوكه أو لو جاء مفتش جديد ذو مدخل ايجابي فان ذلك لن يخلص الموظف من توقعاتهم المعتادة من أمثال هؤلاء الناس الذين ينظرون اليهم على أنهم تقبلوا الوطأة من الناحية الادارية • وغالبا ما تخلق الألقاب نفسها في نفوس المشرفين والموظفين توقعات لا يمكن أن تنتظر من خبراء الميزانية • وهذه التوقعات تقوم على أساس ما ينتظر من خبراء الميزانية أن يفعلوه في سبيل انبعاث مسؤوليتهم الادارية • والتعليم والاعداد اللذان تلقاهما كل فرد من هؤلاء الرجال يبرزان لديه أنواع السلوك التي ينتظرها منه من هم فوقه ومن هم دونه في عملهم • وما يؤسف له أن لدينا ميلا الى ربط الناس في بعض المناصب بتوقعاتنا التي تنتج عن مزيج من التفكير المنطقي والمماطلي •

كل ما سبق ذكره من جوانب التوقعات يؤثر في سلوك الناس عندما يجتمعون معا من أجل بذل جهد مشترك للمنظمة • ومن الممكن أن تكون النتائج سلبية اذا انشغل المشرفون بمسالك رؤسائهم وما ينتظرونه منهم الى درجة تجعلهم يهتفون عن الاهتمام المتوازن بواجبات مرمسيهم والادارات الأخرى • وسوف يضار الانتاج بذلك على مر الأيام • هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى

فإن التوقعات الواقعية القائمة على الأهداف التي تعتبر جديرة بالتحقيق بصفة طبيعية وعلى تحديد الوظائف ، وعلى العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤسين التي تشجع على الاتصال الحر أخذاً وعطاء بين الطرفين ، تستطيع أن تزود المجهود المشترك للمنظمة بالقوة الدافعة • وبإمكان رجال التنفيذ الذين يصترفون بالزائغ والفرص التي تتضمنها توقعات المشرفين والموظفين - أن يصبحوا قادة أكثر فهمًا وأن يخرجوا بأفضل ما لدى مرؤسيهم •

ماذا يشهد المنظمة البشرية بعضها إلى بعض

في أي منظمة بشرية من الناس توجد بعض الأشياء التي تجعلها تتماصك في حالة من التوازن والفهم المتبادل • صحيح أن الناس يجتمعون مما ليجتقوا غرضاً يرتضونه ويرونه جديراً بالتحقيق ، ولكن المجهود التعاوني الصحيح لا ينتج إلا من التخطيط الدقيق والقيادة الفعالة • وهذه العملية التلقائية الرابطة لا تكفي لإيجاد ذلك النوع من الحماسة ومن الفهم الذي يجعل المنظمة ناجحة حقاً • وعلى الإدارة أن تعرف ماذا يدفع الناس إلى أن يبذلوا بمحض اختيارهم أقصى ما يمكنهم من جهد في سبيل اشباع حاجاتهم عن طريق العمل من أجل الشركة •

في بعض الحالات يرى قادة الإدارة من المناسب صياغة أو وضع مناشط التخطيط على صورة أهداف وخطط وسياسات وبرامج مكتوبة ، وفي حالات أخرى يرى القائلون على المنظمة أن المبادئ الراسخة والمفاهيم غير الرسمية تفي بالغرض • واتوقع أن اتحادات الأعمال الحديثة - بما فيها من مستويات عديدة للسلطة ، وما تضم من جماهير ضخمة من الناس - قد أصبحت معقدة إلى درجة تحتم على رجال التنفيذ أن يزيدوا اهتمامهم بالعوامل الأساسية التي تعمل على تماسك أي منظمة من الناس •

ولا يمكن فصل مشكلة ما يجعل المنظمة البشرية تتماصك عن مشكلات المشرفين والموظفين على كل مستوى في نطاق المنظمة هذا إذا كنا نريد حقاً أن نحصل على أفضل النتائج • وكل رجل من رجال التنفيذ جرب الاحتكاكات وسوء التفاهم الذي ينشأ عندما تترك العلاقات بين الإدارات لأهواء المصداقات • فقد ينظر رجال الانتاج لفرق البيع على أنه يتدخل في جداول الانتاج التي وضعوا خطوطها بعناية • وقد لا تعمل إدارة المشتريات في انسجام كامل مع

ادارة المهنيين لكي يتم الحصول على المواد الخام المناسبة في الوقت المناسب فتكون النتيجة التأجيل بعد التأجيل وفصل الموظفين للتوفير . وفي المحيط الذي تترك فيه العلاقات والمسئوليات لأهواء المصادفات تميل كل ادارة الى أن ترمي مصلحتها الخاصة . ويصبح رجال التنفيذ أذنيين محدودى الأفاق قلقين . فلا ينتج عن ذلك الا عجزهم عن أن يسهموا بأفضل جهودهم لأصناف العمل العامة . ومدخلنا هو أن الذى يتطلب للمنظمة يجب أن يتم بوضع المزيد من الأسمنت في الأساس ليساعد على التغلب على مثل هذه الصعوبات والمبالولة دون حدوثها . فإذا فعل ذلك جعل مسئولية تنمية العلاقات اللازمة لتزويد المنظمة البشرية بالطاقة والحياة من نصيب قادة رجال التنفيذ .

الشكل (٤ - ٣) يقدم مثالا للترابط اللازم للمنظمة حتى يتأثر المشرفون والعمال مما في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف الموضوعه بوضوح .



(شكل ٤ - ٣) الروابط التي تربط المنظمة البشرية من أجل العمل الجاهز .

وسوف يلاحظ القارئ أن كل هذه المناشط يعتمد بعضها على بعض ، حتى أن النجاح العام سيتوقف على ربطها وتكييفها بصورة تطلق الطاقات الكامنة في المنظمة البشرية بصورة كاملة • مثال ذلك أن التخطيط الطويل المدى يتوقف على أهداف الإدارة المحددة بوضوح • وتحويل السلطة يتوقف على السياسات المقررة • وتدريب الناس مقعما على القيادة يعتمد على الخطط البعيدة المدى والوظائف المحددة بوضوح • ومداومة التفكير في الشكل ستزودنا بعلاقات كثيرة أخرى مما يقوم بين الأجزاء المختلفة من الاسمنت الذي يربط المنظمة البشرية ويجعلها متماسك معا •

وفي الفقرات التالية سوف نناقش مغزى الأجزاء المترابطة الهامة في الشكل ٤ - ٣ لكي تساعد القارئ على أن يفهم معناها الكامل •

الأهداف والفلسفة

إن وضع مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة وصياغة فلسفة أو مجموعة من المستويات الخلقية يعتبر نقطة الانطلاق ويزود الأعضاء جميعا بالتحدى ، على أنه من المهم أن يؤمنوا بأن هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد معقول ، وأنها سليمة من الناحية الخلقية ، وأنها سوف تعمل على تزويد كل المعنيين بالوان أصيلة من الرضا • ويجب أن يكشف بيان أهداف العمل وفلسفته عن أنواع الخدمات التي تؤذيها المنظمة وإلى أي نوع من العملاء وطبيعة مسالكها نحو الموظفين والصناعة والمجتمع المحلي ، وحملته أسهم الشركة •

ولقد وضعت إحدى الشركات أساساً لأهدافها القريبة والبعيدة المدى بتحديد أهدافها الشاملة على النحو التالي : « أن نسير بالعمل بصورة تكسب للشركة الاعتراف بها كؤسسة مواطنة بنائة وشريفة في علاقاتها أهدافه إلى تحقيق الربح المتبادل مع حملة الأسهم والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي والحكومة(٢) » • ويضيف رئيس الشركة إلى ما سبق أن هذا الهدف

Charles L. Huston Jr., "Setting Corporate Objectives," (٧)
Targets for Management. Setting and Attaining Company Objectives, AMA General Management Series, no. 177, 1955,
 pp. 3 - 4.

الأساسي يضاعف إيمان الشركة بأنه لكي تعتبر العلاقات الاقتصادية طيبة لابد أن تستتبع الكسب المتبادل الذي يستفيد منه الطرفان ،

وقد زودتنا جماعة من الباحثين بصورة أخرى لأهداف المنظمة على النحو التالي :

• لكي تؤدي المنظمة وظيفتها بصورة فعالة ولكي ترضى أعضاها يجب عليها أن تصوغ أهدافا شاملة تكون تركيباً مرضياً لأهداف أعضائها الأفراد • ويجب أن تحدد الأهداف العامة للمنظمة ، والأهداف الفرعية للوحدات الفرعية ، والأهداف الخاصة للأفراد المعنيين • أحسن إلى هذا أنه لابد أن يتم الاتفاق بشأن النشاط أو العمليات الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف • ويتضمن تحديد الأهداف والاتفاق على النشاط المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف الاتصال والتفاعل مع أعضاء المنظمة •

وطبيعة هذه التفاعلات تحدد المدى الذي يقبل أو يرفض به كل عضو من أعضاء المنظمة الأهداف العامة والخاصة وإجراءات تحقيقها(٢)•

وكثيراً ما تلجأ إدارات الأعمال إلى مداخل أشد وقسا لوصف أهداف الشركة الخاصة ، من ذلك ما أعلنه رئيس اتحاد كرايزلر من أن هدف شركته الجديد هو كسب ٢٠٪ من سوق السيارات • ولقد ساعد هذا الناس في منظمة كرايزلر على أن يدركوا « مشاعر الرئيس بشأن مستقبلنا » • ومن ذلك أيضاً المثال الذي ضربه رئيس شركة لنكولن الكهربائية الذي استغفر المنظمة إلى أن تخفض التكاليف بمقدار ١٠٪ كل سنة على أساس مخطط منظم •

وقد كشف أحد البحوث الحديثة عن أن الإدارة ازداد وعيها وإدراكها للحاجة الماسة إلى بلورة الأهداف الرئيسية وفلسفة العمل والمبادئ الخلقية اللازمة لارشاد المسئولين عن تسيير دفة الأعمال • وقد تبين أن لعملية صياغة عقيدة الشركة قيمة عظيمة في توضيح معنى العمل بالنسبة للمعنيين والمستويات التي يرغبون، في أن يلتزموا بأن يحيوها طبقاً لها • وقد اعتمد

Rensis Likert, "Developing Patterns of Management, II," (٢) *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA General Management Series, no. 182, 1956, p. 5.

هذا التحليل على اجابات ما يزيد على ١٠٠ شركة * وفيما على تلخيص لاهم الاسباب الداعية الى تدوين عقيدة الشركة :

١ - تحديد غرض الشركة (تقرير السبب الذى من اجله قامت الشركة فى دنيا الأعمال) *

٢ - توضيح طبيعة فلسفة وخلقية الشركة (تقرير المبادئ المنوية والخلقية التى ترشد الشركة فى تصرفاتها) *

٣ - ايجاد الجو الخاص فى نطاق العمل (ابلاغ اهداف الشركة الاساسية ومبادئها الخلقية لجميع العاملين بها على اختلاف مستوياتها حتى ينقلوها بدورهم الى العملاء وغيرهم خارج الشركة عن طريق اعمانهم وتصرفاتهم) *

٤ - وضع مرشد للمديرين حتى تعكس القرارات التى يتخذونها صورة لافضل مصالح العمل بشكل عادل ومتزن للأطراف المعنية (تزويد كل من يشغلون مناصب تستلزم اتخاذ القرارات بمرشد شامع وذلك حتى يمكنهم أن يتصرفوا على وجه الاستقلال ولكن فى نطاق اطار اهداف الشركة الاساسية ومبادئها) (٤) *

وقد كشفت الدراسة عن أنواع متعددة جدا من البيانات التى تصوغ بها الشركات فلسفتها وبعضها أطول من البعض الآخر وأكثر شمولاً . وقد بينت شركة هـ * و * لاي المتعجبة عن عقيدتها باختصار على النحو التالى :

فلسفتنا الأساسية

ان غرضنا هو ...

١ - أن نزود المستهلك فى كل وقت بمنتجات ممتازة النوع والقيمة *

Stewart Thompson, *Management Creeds and Philosophies, Top Management Guides in Our Changing Economy*, AMA Research Study, No. 32, 1958, p. 9.

٢ - أن نظف إحترام عملائنا ونفقتهم وولائهم وذلك بتقديم الخدمات اليهم بصورة تجعلهم يفوزون بأكبر قدر من عائداًت منتجاتنا بربح طيب *

٣ - أن نتيح لموظفينا الفرصة وتزودهم بالدافع الى النمو والتعبير عن أنفسهم الى أقصى حد *

٤ - أن نفى بالتزاماتنا نحو حملة أسهمنا بتقديم عائداًت عادلة لأموالهم المستغلة . وبتأمين النمو في المستقبل وتأمين القدرة على الكسب *

٥ - أن تكون مواطنين صالحين في مجتمعنا بالمحافظة على أعلى المستويات الخلقية والمعنوية في إدارة عملنا . وبمساندة نظام الحرية وتكافؤ الفرص الأمريكي(*) *

ونحن نعمل بإحساس أكبر بالفرص الذي نخدمه عندما نعرف ماذا نفعل ولماذا نفعله . ومعظمنا يجب أن يطبع وأن يحقق أهدافاً - وإن كانت تتجدها إلا أنها واقعية * ونحن نريد الإحساس بالتأكد من أن الإدارة العليا أخذت أهدافنا وحاجتنا الشخصية بنظرة الاعتبار عند وضعها لأهداف الشركة . ونحن نعتز بأننا نعمل لحساب إدارة يمكننا أن نتق بها . ولحساب رجال لديهم الشجاعة لكي يقرروا مستويات خلقية سليمة ويمشيوا طبقاً لها * كل هذه المعضر مجتمعة تساعدنا على أن نطابق بين نجاحنا الشخصي في الحياة ونجاح منظمنا * وأما شركة منتبجات تومسون فقد صاغت التزام موظفيها على هذا النحو :

التزامنا

إننا نلتزم - ما دامت أمور هذه الشركة في أيدينا - بأن تكون المبادئ التالية رائداً في علاقاتنا مع أعضاء المنظمة :

١ - أن ندفع أجوراً تعادل - أو تفضل - المعدل السائد في منطقة العمل ولكل موظف أو مجموعة من الموظفين الحق - في أن يطالبوا - في أي وقت - بإعادة النظر في الأجور للتأكد من عدالة مستواها *

٦ - أن نلتقى - بمرح المودة - مع الموظفين من أى مجموعة أو إدارة ، أو ممثلهم الشرعيين ، لنناقش ما قد يطالبون به من تحسين فى الشروط أو صناعات العمل أو السياسات أو الإجراءات .

٧ - أن نسوى أى تنظم أو خلاف يعدل على الفور عن طريق الإجراءات المدونة فى اتفاقنا مع اتحاد العمال الأمريكى .

٨ - أن نعمل باستمرار على تحسين الظروف العامة مثل : الإجازات ، والوقت لاشغائى ، والأقمعية ، وفترات الراحة ، وإجراءات الأمن ، والنظافة ، والتسهيلات للموظفين ، بحيث تكون دائما مدئلة أو أفضل مما هو معمول به فى المجتمع المحلى .

٩ - أن نكرس أفضل جهودنا وتفكيرنا لإقامة عمل تام يسود فى نطاقه جو من الصداقة والانسجام مع توفير الوظائف الثابتة وإتاحة الفرص للجميع .

التخطيط للمستقبل وكيان المنظمة

هناك جانب فريد من جوانب طرق إدارة الأعمال الأمريكية الحديثة ، وهو المين "لـ التخطيط الجريء" لمستقبل المبيعات ووجود اتفاق رأس المال والبحوث والتقدم وتدريب رجال التنفيذ ، وربما كان أهم عامل يؤثر فى التخطيط هو أن الحكومة والاتحادات التجارية "خلفت تشجع الإحصائيات الدقيقة التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك حتى تساعد مدير الأعمال على أن يتكهن بتطورات المستقبل بصورة أدعى للاعتماد ، وأما التنافس وموعد التسليم والعجز فى القوة العاملة وضيق الأسواق المالية - فمما يدفع رجال التنفيذ الى النظر الى المستقبل .

والخطط الموضوعة بعناية والتى فكر فيها رجال التنفيذ فى المستويات الدنيا وساعدوا على صياغتها ، تقدم للمنظمة نوعا من الاستقرار والتأكد من الاتجاه ، الأمر الذى يقلل - الى أدنى حد ممكن - التطورات التى لم يعمل لها حساب والقرارات الطائشة والتغيرات التى تعمل من غير سابق بحث سليم مع الأطراف المعنية . والاطلاع على الخطة الشاملة المنسقة التى تؤثر فى كل فرد يشجع العمل الجماعى على تنفيذها . كما أنه يزود كل فرد بشعور الطمأنينة ويقوم كأساس لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف . ومثل هذا التخطيط

يعمل على شد المنظمة البشرية بعضها الى بعض وتوجيهها نحو بذل الجهود المنسق الذي يميز فيه كل واحد د رأسه من قديمه »

والتخطيط للمستقبل يستلزم التخطيط مقدما للناس وخاصة لرجال التنفيذ والفنيين تخطيطا يتخطى احتياجاتهم الحالية يمرأحل . ويجب أن ترجع الخطط الى الوفاء باحتياجات القوة العاملة . كما أن الاستخدام والتدريب يجب أن يرتبطا بما سوف يطلب من القوة العاملة في المستقبل . ولما كان الناس هم الذين ينفذون الخطط فإن التخطيط لمستقبل المنظمة يجب أن يتم مع مراعاة الاحتفاظ لها بأساس مرن . ولابد أن نتاح لرجال التنفيذ في المستقبل فرص التدريب أثناء الخدمة ، والمواقف الحقيقية لاتخاذ القرارات . ولابد أن يكون هناك تنسيق كاف حتى يستطيع رجال التنفيذ أن يكونوا وجهة نظر شاملة عن طريق فهمهم لمشكلات العمل ككل .

وتكوين المنظمة على هذا النحو الذي أشرنا اليه لابد أن يتم د تفصيله بالمقاس ، لاستغلال المهارات المتخصصة والاهتمامات الموجودة لدى رجال التنفيذ . ومع ذلك فلا بد أن يكون مرنا حتى يستجيب لمطالب العمل الطويلة الأجل ، وللمنمو الداخلى للهيئة التنفيذية . وما التكوين نفسه الا إطار يجب أن يوضع الناس الأحياء في مواضعهم منه بصورة تشجع على الانتفاع الكامل بالقدرات الفردية في الجهود الجماعى المشترك .

توصيف الوظائف (تحديد الاختصاصات)

هناك نوع آخر من الرباط الذى يوحده المنظمة البشرية ، وهو الخطة التى توضع بصورة رسمية وغير رسمية لتجنب الاحتكاك الذى ينتج عن تدخل الاختصاصات . ولعل للمنظمات المريقة التى استقرت فيها آساليب العمل - وكثيرا من المنظمات الصغيرة - تعتقد أن كتابة وصف شامل للوظائف أمر لا يستحق العناء . بل أن بعض مديري الأعمال يعترض على ذلك بصراحة لأنهم يشعرون بأن التحديد الكتابى للاختصاصات ليس فيه مرونة ، كما أنه يقيد كلا من الشركة ورجال التنفيذ على حد سواء . ومن المؤكد أن كل ما يعمل على تضيق وجهة نظر الإدارات أو استقلال بعضها عن بعض فيما يشبهه الامبراطوريات الصغيرة ، أو الانتقار الى العمل الجماعى مع الإدارات الأخرى ، أمر غير مرغوب فيه ولابد من تجنبه . ولكن القيم الايجابية يمكنها أن توجد

عندما يفكر كل رجل من رجال التنفيذ من خلال واجبات منصبه الخاص بما في ذلك مسؤولياته وعلاقاته المتشابكة مع الإدارات الأخرى * عندئذ يمكن لهذا الوصف غير الرسمي أن يوضح ويتسق في مناقشة مع رئيسه ثم ينسق أخيراً ويوضع في التكوين الشامل للمنظمة *

ولتوصيف الوظائف كتابة قيمة خاصة كوسيلة للإشراف والضبط الذاتي لرجل التنفيذ الذي يتوافر لديه - بالوصف الكتابي - أساس محسوس لقياس مدى فاعليته في تحقيق أهداف ادارته * كما أن الوصف سوف يساعد على منع سوء التفهم مع هذا الرئيس أو ذلك ما دام قد اتفقا على طبيعة العمل وقضايا على التداخل والازدواج في المسؤوليات مع الإدارات الأخرى * مثل هذا الوصف يساعد كلا من رجل التنفيذ ورئيسه حينما يأتي الوقت للتقييم الشخصي ، لأن الوصف يشجع على تقييم أكثر موضوعية ومفرضي لادائه ويحدد المواطن التي يحتاج فيها الى التدريب *

وسوف نتناول في الفصول التالية فائدة تحديد المؤهلات الخاصة التي تتطلبها مناصب الإشراف * ويتوقف الاختيار والتدريب الطويل الأجل وتنمية من يمكن احلالهم مستقبلا محل غيرهم على المعرفة الكاملة بالقدرات المطلوبة في المناصب العليا * وأما معايير الاختيار وتطبيق كادر المرتبات والتقييم الموضوعي والتخطيط للقياس طبقا لمطالب تنمية رجال التنفيذ - فتتطلب تعريف وتحديد الوظائف وتحديد المؤهلات اللازم توافرها لدى المتسابقين *

السياسات والاتصالات

من المهم عند وضع السياسات لارشاد رجال التنفيذ في الشركة أن يسهم كل الذين لهم دراية أكثر من غيرهم بالظروف السائدة في المصنع أو الإدارة بمقررتهم المتخصصة * صحيح أن خبراء الهيئة الإدارية يسهمون بالتصميم الأكبر في رسم السياسات والحصول على الموافقة النهائية عليها * ولكن الإدارة اذا وصعت أساس التفكير في السياسة ضمنت لنفسها أن تكون السياسة قابلة للتطبيق * وكذلك الحال اذا اشترك المشرفون - الذين يعرفون ما وراء السياسة من تفكير وأصول - بأرائهم وأفكارهم فانهم سوف يشعرون بميل أكبر الى تنفيذ السياسات على أساس متساند *

والسياسات تشجع المشرف على العمال أن يستقل في اتخاذ القرارات لأنه يعلم أن التصرف الذي يتم في نطاق السياسة المقررة سوف يلقي تأييدا من الإدارة العليا * عن طريق مثل هذه السياسات تحقق أدوات الأعمال أهدافها وخططها : وسياسات المستخفيين على وجه الخصوص تشجع المشرفين على العمال على أن ينجزوا مسؤولياتهم نحوهم وتساعد على ضمان المصلحة المتعادلة من جانب قيادة المنظمة البشرية ، ويجب أن تكون السياسات واسعة بالقدر الذي يسمح للمشرف على العمال بأن يميز وأن يحكم * ومعنى ذلك أنها لا ينبغي أن تنص على كل التفاصيل ، كما لا ينبغي لها أن تحدد الإجراءات أيضا * ولكنها تقدم ارشادات عامة لاتخاذ القرارات المتسائلة فتضيف نوعا جديدا من الاستمات الذي يربط المنظمة ويشد بعضها الى بعض *

ويجب أن تكتب السياسات بصورة واضحة ومفهومة * لم يجب إبلاغها بعد ذلك الى المنظمة بصورة تشجع على قبولها على الأساس المتلفي والعاقي على السواء ، وذلك حتى يمكن تفسيرها وتطبيقها بكيفية واحدة * ومن المعروف أن هناك في كل منظمة أيضا من المعلومات يفيض باستمرار في اتجاهات متباينة بصورة رسمية « خلال قنوات » وبصورة غير رسمية وجها لوجه وشفة لشفة * وتعتمد القرارات السليمة على إيصال هذه المعلومات الى حيث يحتاج اليها رجال التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات *

والا اتصال عملية ذات طريقتين يمر فيها المعنى الحقيقي من شخص الى آخر * وتتوقف فاعلية الاتصال على سلامة الملائات القائمة والثقة المتبادلة بين الأطراف ، وقدرةهم على التحدث بلغة واحدة * ومن الواضح أن الناس - أننا جميعا - نفهم بعضنا بعضا ، وأنا نعمل بكفاية أكبر اذا كانت خطوط الاتصالات مفتوحة بحيث يعرف كل واحد منا « ايه الحكاية » ، وتسوى المشكلات بسرعة أكبر عندما تكون السياسات واضحة ، كما تقيض الأفكار الى أعلى المنظمة وإلى أسفلها دون حواجز في الطريق ودون أن يشوبها سوء التفاهم في أي مرحلة من مجراها * والاتصالات الجيدة تشد المنظمة البشرية في جو من التفاهم يجعل عملها متسرا ذا مغزى * وسوف نوفي هذا الموضوع حقه في الفصل الرابع عشر حيث تعرض لبعض جوانبه الأخرى بتفصيل أكبر *

الضوابط الذاتية الداخلية « قياس النتائج »

يقوم الأساس السليم للضبط الذاتي حيثما تتكشف أهداف الإدارة مديرها ورئيسه بصورة تجعلهما يفهمان ويرتضيان المنتظر من الوحدة وموقف مديرها ومسئوليته ، وحيثما توصف وتحدد علاقاته بالادارات الأخرى .

وبالإضافة الى معرفة مدير الإدارة ورئيسه بالأهداف المطلوبة من هذه الإدارة ينبغي أن تتوافر لهما المعلومات اللازمة عن الضبط في شكل واقعي مقبول . عندئذ يستطيعان أن يقيسا أداء الوحدة والنتائج التي حققتها بالنسبة الى الأهداف المقررة . وفي هذه الظروف يعتبر رجل التنفيذ المروءس نفسه مسئولاً عن النتائج التي تحققت ادارته . وهذا يشجعه على أن يتصرف كما يتصرف المدير الحقيقي في اتخاذ القرارات المستقلة التي يراها كفيلة بتحقيق أهداف ادارته . مثل هذه الضوابط الداخلية تساعد على أن يتفرغ الرئيس لانجاز مسئوليته الأكبر في التخطيط والتنسيق . كما تشجعه على أن يقاوم اغراء التدخل في قرارات مروعيه كل حين وآخر .

في هذه الظروف يقول رجل التنفيذ المروءس لنفسه : ان ادائي الآن يتوقف على أنا وحدي . عندئذ الحقائق المطبوعه . وعلى أن اتخذ القرارات بنفسى . وبإمكانى أن أقيس نفسى ما أنجزته دون أى تدخل من جانب خبراء الضبط والقياس . وعندما أحتاج حقاً الى المعونة فإن رئيسى ليس بعيداً عنى . وهذا الدافع الى أن يثبت لنفسه مقدار ما يمكنه أن ينجز يضيف عنصراً جديداً من التحلى لمنصب المدير .

وكل رجال التنفيذ كانوا الضغوط الشخصية والعصبية ائثر تتولد عندما يتصور رؤسائهم أن الضبط عملية « مهمزة » تأتي من أعلى عز يد الرؤساء الذين يصعب إرضائهم . صحيح أن الاستفزاز الودى للتوصل الى أفضل أداء ما زال مفيداً في حالات معينة . وفي ظروف خاصة . ولكن بشرط أن يؤخذ هذا الاستفزاز على أنه تشجيع . الا أن النتائج المؤسفة تحدث عندما يفكر مدير الإدارة فى الانتاج «تسديدا لحانات» يسجل الرئيس أكثر مما يفكر فى تنسيق عمل ادواته مع غيرها من الادارات لتحقيق الأهداف الكلية للشركة .

والواقع أن الضوابط الذاتية والتقسيم الذى يمكن الاعتماد عليه . والذى يدل على الصورة الحقيقية . يضيفان استقراراً أكبر ، و « اسمتنا » داخليا

للمنظمة • وهما يحسمان رجال التنفيذ للوصول الى قمة الأداء واستغلال أقصى « ما يمكنهم » من المبادأة • عندئذ يصبح الرئيس مدرسا ومدربا ومصدرا للنمو يبنى ويبنى مروسية - أكثر منه ناقدًا ، أو ضابطًا أو مهمزًا • وهو لا يتدخل الا في المواقف غير العادية ولكنه يترك مروسية حرا في علاج الروتين المعتاد الذي يتضمنه تسيير الأمور في ادارته على طريقته الخاصة •

شئون المنظمة البشرية بالطاقة

لنسا حتى الآن بشيء من الإيجاز بعضا من أهم العوامل الإيجابية التي تشد المنظمة البشرية بعضها الى بعض • وأن لنا أن نوجه عنايتنا الى الوسائل التي تشحن بها المنظمة البشرية بالطاقة حتى تصل الى أوج نشاطها فتحقق أهدافها ويستمد الأشخاص المعنيون به أثناء ذلك - أقصى درجة من درجات الرضا •

ومشكلتنا الآن هي كيف تحول الأهداف والحلطة وتكوين المنظمة والسياسات - وما الى ذلك مما صيغ ومطالب المنظمة البشرية نصب العين - الى أفضل ما يمكن من الأداء والطاقة والمبادأة والأفكار والعمل الجماعي ؟ كيف نهب الحياة لهذا الكائن الذي خلقه ؟ ان مشكلتنا هنا هي مشكلة إيجاد الجو الذي يستطيع فيه قادة رجال التنفيذ - في كل المستويات الادارية - أن ينمو قدراتهم الى أقصى حد ، وأن يجرؤا جهودهم كلها في اتجاه واحد منسق نحو تحقيق أهداف المنظمة الكلية الشاملة • والقيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تشحن منظمة الناس بالطاقات التي تصل بها الى أفضل ما يؤمل لها من الأداء عن طريق العمل الجماعي •

ما هي الفرص المتاحة في المنظمة البشرية حتى يندمج تقدم الناس في تقديم الأعمال التي تتغير بصورة ديناميكية ؟ ما هي المخاطر التي تتضمنها العمية ؟ ما هي الاتجاهات والمسالك التي نحاول أن نوجدها ؟ ما هي القدرات التي نطمح في تنميتها ؟ ما هي الطرق الخاصة المتوافرة لدى قادة رجال التنفيذ في معظم المنظمات لكي تبرز عملية التقدم هبته الى حين الوجود ؟ ما هي المسؤوليات التي يضطلع بها قادة رجال التنفيذ في هذه العملية ؟ هل من الممكن تصوير مثل هذا المخل الكلي الشامل ؟ وإذا كان مثل المخل ملجدا فهل تنائر جوانب أخرى من العمل بسبب هذا الاهتمام الزائد بتنمية رجال

المستقبل التنفيذيين في أثناء الحزمة ؟ كل هذه الأسئلة وربما كثير غيرها سوف تخطر ببال رجل التنفيذ الذى يطلع على هذا التحليل لأول مرة .

التطورات الحديثة في شئون المنظمة البشرية بالطائرات

إن النمو العريض لاتحادات الأعمال في الولايات المتحدة وكثير من الدول الأوروبية خلق منظمات ذات أبعاد هائلة . ولقد أوجبت الجماهير البضخة اللازمة للعمل في هذه المنظمات مشكلات خطيرة للإدارة عند محاولتها الاحتفاظ بالاتصالات الشخصية وتنسيق اتجاه المجهودات وشحن المنظمة بالطاقة . بل إن هذه المشكلات بدأت تظهر في الشركات التي يتجاوز عدد موظفيها خمسمائة، فمصبح من الضروري وضع مستويات أكثر للسلطة في نطاق الكيان الإداري— ثم بدأ رجال التنفيذ يشعرون بوطأة الأعباء المتزايدة فوجدوا من الضروري خلق وحدات إدارية تساعدهم على حل مشكلاتهم التي تزداد تعقيدا ، كما أخذ توصيل الأفكار وإبلاغ المعلومات يزداد صعوبة .

وفي خلال المراحل المبكرة من هذا النمو اعتادت إدارات الأعمال أن تبحث عن خطط للتنسيق والضبط بدأ في أول الأمر أنها تساعد على حل المشكلات الإنسانية الناجمة . ومازالت الإدارة العليا قادرة على أن تتخذ معظم القرارات، وإن أصبح من الضروري أن تفرض المزيد من الضوابط الشخصية من كل نوع لتشدد المنظمة بعضها إلى بعض . وتكشف الدراسات التي أجريت على المناشط الفعلية لرجال التنفيذ الرئيسيين في الوقت الحاضر عن أنهم مستمرين في اتخاذ معظم القرارات الفعلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الأطار الرسمي المؤلف من السياسات والقوانين الصارمة ، أو عن طريق نظام مؤلف من كشف الحساب والتفتيش . كما أن الإدارة العليا مازالت تؤثر — بصورة غير رسمية — في القرارات التي تتخذ في المستويات الأقل . وذلك عن طريق السوابق الراسخة وتأثيرها الماطفي في المروسين وإقناعهم بأن يتصرفوا حسبا ينتظر منهم رؤسائهم ، ومثل هذه المنظمات ذات السلطة المركزية قلما تقفل شيئا في سبيل تنمية المهارة الإدارية الجديدة أو إطلاق المبادأة لدى رجال التنفيذ والمشرفين في المستويات الأقل الذين تنحط منزلتهم إلى مجرد مروسين يتفقدون التعليمات .

وفي معظم الحالات كان النمو سريعا إلى درجة عجيزت معها كثير من إدارات الشركات عن أن ترى أن الاتجاه نحو المركزية — الذي كان له معنى

باديء الأمر - يفرس يذورا تمثل سرطانا حقيقيا للمنظمة البشرية • وقد ظهرت أعراض هذا السرطان على مستوى العمل أولا بقبولهم الانضمام للنقابات بلا تردد • فقد زودتهم النقابات بأمل كسب الاعتراف لهم وتسوية الشكاوى الناتجة عن الإدارة غير الفعالة والمسرقة في المركزية • وانحطت الروح المعنوية عند رؤساء العمل أيضا في هذا المحيط الضخم الواسع الجديد الذي قلبا راوا فيه رجال الإدارة العليا أو عرفوهم شخصيا • وكانت القرارات تتخذ بعيدا عن مسرح المشكلات دون استشارة رؤساء العمال • أما مشكلات رؤساء العمال أنفسهم فقد ضاعت في الزحام على يد الإدارة المنهمكة في تصريف الأمور الهامة • وكانت النتيجة أن رئيس العمل لم يعد لديه أي احساس حقيقي بأنه جزء من الإدارة • كما تحدى مركزه مندوبو النقابة من ناحية • وسط من منزلته رئيسه والأجهزة الإدارية الجديدة من ناحية أخرى • ولذلك أصبح لقمة سائفة للنقابة كما صب خيبة أمل على رأس موظفيه •

كما عانى رجال الإدارة الوسطى أثناء هذا الاتجاه نحو المركزية • فقلما كانت مراكزهم تسمح لهم بإصدار الأحكام على وجه الاستقلال • وشعر الكثيرون منهم بأن الإدارة العليا لم تخول لهم من السلطة ما يكفي لاتخاذ القرارات بشأن الأمور التي يعتبرون مسئولين عنها •

وبما رجال الإدارة العليا فقد أرقهم العمل بعد أن وقعوا في حبال هذا الاتجاه • على أنهم أدركوا شيئا فشيئا أن منظماتهم البشرية بت وكأنها تنداعى تحت هذا النظام الذي يتضمن مثل هذه المركزية الزائدة عن الحد • ومثل هذه الضوابط القاسية الشديدة الجمود • فلم تعد تتاح للناس أية فرصة للإبتكار أو التقدم أو حتى الشعور الحقيقي بأنهم قد أنجزوا شخصيا شيئا يستحق الذكر •

اللامركزية — اتجاه جديد

وفي أثناء تلك الفترة من النمو المحموم أخذ عدد متزايد من رجال الإدارة العليا بوجهة نظر مختلفة من أساسها عن كيف يمكن للاتجاه الصناعي أن يوسع الانتاج ويشحن - في الوقت نفسه - المنظمة البشرية بالطاقة أثناء العملية • لقد صارت في الطريق المضاد • بمعنى أنهم لامركزو العمليات • وأقاموا الفروع ذات الحجم المتوسط والصغير في أماكن مختلفة معظمها في المجتمعات المحلية

الصغيرة حيث تتوافر الأيدي العاملة • وهناك أسباب كثيرة تفسر هذا الاتجاه الجديد نحو اللامركزية •

فبالنسبة لبعض الشركات كان السبب متصلاً بالانتاج أو الاقتراب من مصدر المواد الخام وبالنسبة لغيرها كانت الأسباب متصلة بمنطقة التسويق . فند قدرت شركات السيارات مثلاً أن توزع وحدات التجميع وأن تقيّمها بالقرب من نقط التوزيع الكبرى • وبالنسبة لشركات أخرى كانت الرغبة في اللامركزية ناتجة عن موارد الطاقة ، أو الإشراف المالي ، أو الضرائب أو المدد الكافي الثابت من الأيدي العاملة • كما وجدت بعض الشركات الكبرى أن الشركات الصغيرة المنافسة لها كانت أكثر مرونة وحساسية لمطالب السوق ، وأنها كانت تعمل بتفقات أقل - على نحو ما • كانت هذه هي الأسباب المحسوسة بشكل واضح • ولكن هناك سبباً يفوقها جميعاً وهو أن رجال التنفيذ كانوا يحاولون أن يستعيدوا الملائمة الانسانية وقيموا العلاقات الشخصية الوثيقة في منظمات صغيرة تدخل في إطار الاتحاد الضخم المتنوع •

وقد جريت شركات متزايدة العدد المزايا الاقتصادية للامركزية ، ووجدت أنه في المكان خلق روح جديدة في المنظمة لانعاش المشرفين والعامل وتشجيعهم على استئناف الانجاز • وكان الاحتمال الكامن كبيراً في احياء المنظمة البشرية ثم شحنها بالطاقة فالاعتزاز فالولاء فالانجاز شيئاً بعد شيء كرد الفعل المتسلسل • وبالرغم من أن هذه اللامركزية لم تكيف لكل المنظمات كما هو واضح ، الا أن كثيراً من الشركات الضخمة التي كانت تتبع من قبل النظام المركزي المسرف ، عدلت أفكارها وعملت الترتيبات « المفصلة بالملاس » الرامية الى اللامركزية •

ويشترأ ارنست ديل العضو الفني بهيئة البحوث التابعة للاتحاد الأمريكي لادارة الأعمال بمستقبل اللامركزية فيقول :

« عملنا في سنة ١٩٧٥ نؤمن يتفوق التصرف اللامركزي إيماناً أرسخ من إيماننا اليوم به • وموفو تبقى الشركات الكبرى ، ولكن قد تصبح مقارها الرئيسية مجرد شركات ادارية تعاون جماعات المتتجيين والموزعين وتزودهم بالتصبيحة عند اتخاذ القرار الأخير ... »

وربما عملت الاتحادات الصناعية الكبرى كمستشار في مركزها الرئيسي كما يفعل بعضها اليوم فعلا» (٦) *

كيف ينمي تفويض السلطة دافع القيادة

إذا أرادت إدارات الأعمال أن تتمتع بالمزايا الأساسية اللامركزية وجب عليها أن تفعل ما هو أكثر من إقامة عدد من الوحدات الصغيرة الفعلية لمدير الوحدة ورجاله لكي يتولوا أمرهم بأنفسهم * ويجب العمل على تشجيع اتخاذ القرارات في أدنى مستوى ممكن من نظام الإدارية - الهرمي - وفي المواضيع التي يكون فيها المديرون المرحسون على معرفة وثيقة بالمشكلات والفرص والظروف والناس المعنيين * مثل هذا النوع من القرارات يتخذ بصورة أسرع ، ولابد أنها تكون أكثر واقعية ، وعملية اتخاذ القرارات تبني الحماسة والقدرات المقبلة المدير الشاسب الذي يشعر بأن لديه السلطة المستقلة اللازمة لاتخاذ سلسلة المسئوليات التي عهدت إليه بها الإدارة العليا في سبيل تحقيق أهداف وحدته التي يرأسها *

ويجب أن يتم تفويض السلطة تدريجيا كلما مضت الشركة في طريق اللامركزية ، لأن الأخطار تبدو جسيمة في بادئ الأمر * أضف الى هذا أن المنظمة البشرية تتكيف ببطء للتغييرات الأساسية ، وبإمكان الإدارة العليا أن تتدخل عن بعض الضوابط كلما اختبرت قدرات المديرين المحليين واعتبرت بها * ويعتمد هدف اللامركزية الكاملة - في التحليل الأخير - على نمو المهارة الإدارية وتغلغلها في الأعماق ، وكلما قلصت عملية اللامركزية أخذت الإدارة المركزية دوره* الجديد في عمليات التنسيق ووضع المعائم العريضة للسياسة والتخطيط وبئذ المعونة لمديري الوحدات ورجائهم *

ولكي تعدل مع مدير الوحدة في ظل اللامركزية يجب أن يكون المنصب نفسه من البساطة بحيث يمكن لرجل واحد أن يتحمل أعباءه * وقد تطلب هذا - في شركة بضخامة جنرال اليكتريك - أن تفتتت الإدارات المركزية

Ernest R. Dale, "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951. p. 14.

السابقة الى ما يقرب من مائة ادارة مستقلة . تعتبر كل واحدة منها عملا قائما بذاته . ويمكن ادارته بغير مشقة كبيرة * ثم نسقت هذه الادارات فى ٢٢ تقسما يضمها جميعا فى نطاق الاتحاد الشامل جماعة تسمى « مكتب الرئيس » اختصها الرئيس التخطيط الطويل الاجل والاشراف الادارى (٧) .

ويجب أن تخلق وظيفة المدير فى ظل اللامركزية جوا يشبه الى حد كبير جو رجل الأعمال المستقل فى الشركات الصغيرة * وهذا يعنى أن تكون وظيفة متجدية فعلا تستلزم التخطيط الدقيق . وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات . وادراك الوسائل التى تشحن بها المنظمة البشرية بالطاقة على مستوى الوحدة أو الفرع .

ويجب أن تدرك الإدارة العليا أن الناس حين يأخذون على عاتقهم مسئوليات متزايدة سوف يرتكبون بعض الأخطاء * والواقع أنهم اذا لم يرتكبوا أخطاء بين الحين والآخر كان معنى ذلك أنهم لا يجازفون ولا يخاطرون . أو أنهم يجربون أفكارا جديدة تضمن لهم النجاح الطويل الأمد ويجب أن تصمم الوظيفة بحيث يمكن تجنب أى مفارقة خطيرة تضر بصالح العمل . ولكن بعض الأخطاء ستحدث * ويجب فى هذه الحالة أن ينصب اهتمام الرئيس على التأكد من أن مدير الوحدة أو الفرع قد تعلم من تجربته دروسا نافعة تحول بينه وبين ارتكاب الخطأ نفسه مرة أخرى * فإذا شعر مدير الوحدة أو الفرع بأن رئيسه أو الإدارة العليا حساسة فيما يتعلق بالأخطاء وأنها غير واثقة به . وأنها لن تهبط لنجدته اذا جئت المتاعب . كان تحويل السلطة له ذا قيمة محدودة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة له من حيث تقلمه ونموه .

وعلى تقضى ذلك الرئيس الذى يرى أن وظيفته هى أن ينمى الناس . فهذا يؤدي للعمل خدمة طويلة الاجل لا تقدر بثمن * فالى جانب أدائه لوظيفته بكفاءة أكبر فانه يستمد رضا الأساسى من رؤيته للناس الآخرين . وهم ينمون بتوجيهه وارشاده . ولا يستطيع كل المشرفين أن يصلوا الى قمة الهرم التنفيذى بطبيعة الحال * ومن ثم وجب أن ينصب الاهتمام على توسيع آفاق الناس فى مجال وظائفهم الحالية . أو توسيع الوظائف نفسها . بحيث تستغل مجموع قدرات الناس استفلا لا أفضل .

وهناك جوانب معينة في وظيفة كل مدير من المستوى الأعلى - لا يمكن تفويضه فيها بصورة فعالة - إذا أريد لوحدة المنظمة أن تصان . مثل ذلك أنه بالرغم من أن سياسات الشركة تقسم الارشادات للمديرين في اتخاذهم للقرارات ، فإن تفسير كبار المديرين الذين يتناوون بخبرة أوسع ووجهة نظر أشمل يضمن لمؤسسيهم التصرف الإيجابي الموحد . والمدير العام الذي يتحول السلطة لمؤسسيه يصبح منسقا . ومهمته الحيوية في هذا الدور هي أن يكون مصدرا للمون وقت الحاجة ، ودعوا واقية للمديرين المؤسسين له . وتصبح قدراتهم المشهود لهم بها دليلا حيا على مهارة رجل التنفيذ الخاص بصاحب العمل في تنمية الرجال . وأما الرئيس فيشحن العمل الجهدى بالطاقة - بوصفه منسقا ، ويوفق - كلما دعت الضرورة - بين المصالح المتضاربة وتصب عينيه الأهداف البعيدة المدى التي تبني رجل التنفيذ ذوى الاتق الواسع .

وقد تبين من دراسة البحوث التي أجريت عن تحويل السلطة فيما يقرب من خمسين شركة أن هناك اجماعا على بعض مبادئ التفويض بالسلطة . ومما تعلمته هذه الشركات يمكننا أن نستخلص المبادئ التالية التي قد تكون مرشدا قيما لغيرها(٨) .

١ - يجب أن تحدد بوضوح المسئولية أو السلطة المراد تفويضها . ويستحسن أن يكون ذلك كتابة (فهذا يساعد كلا من المفوض والمفوض اليه على أن يعرفا موقفهما من العلاقة القائمة بينهما ومن المهمة المطلوب انجازها) .

٢ - يجب أن تتعامل السلطة المتخولة مع المسئولية المعلقة (زود الرجل بسلطة حقيقية لاتخاذ القرارات إذا أردت له أن يحقق الأهداف . وتأكد من أنه يحصل على المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المسلية) .

٣ - يجب ألا يكون الشخص مسئولاً إلا أمام الشخص الذى خوله السلطة (شجع الاتصال وعلاقات العمل القريبة مع تفهم كامل للأهداف المشتركة) .

٤ - يجب أن تتناسب درجة التفويض مع امكانية وجود الضوابط
الفعالة (وكلما تكامل التفويض اشتدت أهمية النظام الفعال الذي
يوفر للمرؤوس ضوابطه الذاتية . ويجب أن يكون رئيسه قادرا
على أن يقول متى يحتاج مرؤوسه الى الارشاد والمعونة) .

لماذا يحدث في بعض الأحيان أن مبادئ التفويض السليمة لا تجدي ؟
لماذا يتقبن رجال التنفيذ كل ما يقال في صالح تفويض السلطة ومع ذلك
لا يضمنوها موضع التنفيذ ؟ والاجابة - كما يعرف معظم رجال التنفيذ - تكمن
في كل رجل من رجال التنفيذ بوصفه فردا ، في شعوره بالأمن ، في تاريخه
الخاص ، في ثقته بنفسه ، في قدرته على المخاطرة ، في قدرته على المفاضلة بين
البدائل المعسرة ، وتكمن قبل كل شيء في مدى ثقته بقدرة الناس بما فيهم
نفسه على النمو بالمستولية .

مثال ذلك أن رجلا تنفيذا من رجال العلاقات الصناعية يكره أن يتخلى
لمرؤوسه عن اعداد تقرير مختصر عن التحكيم ، لأنه يشعر أن في مقدوره هو أن
يكتبه بصورة أكثر اقناعا وفي وقت أقل . وعندما يشرح المرؤوس في العمل
من الجائز جدا أن يتدخل كأنما هو يراجع ويسأله أسئلة لا ضرورة لها قبل
أن تنتهي المهمة . وربما كان شديد النقد لمحاولات مرؤوسيه الأولى في سبيل
التكيف لمطالب مجلس التحكيم . ولعله لا يوضح مقبما ماهر المطلوب بالضبط ،
ولا متى . ولا في أي صورة يريد . أو لعله يتبادى الى الحد الأقصى المناقش ،
لذلك فلا يمكن مرؤوسيه من مقابلة ولا مساهلة التماسا للمعون والارشاد ، ويقف
منه موقف من يقول « على هذا الشخص أن يتعلم السباحة » إذن فالفقه في
الماء . وليفعل ما يشاء » .

ونحن لا نطالب الرئيس بتقديم النصيحة في الأمور الصغيرة والقرارات
المؤقتة ، ولكن جوا من الثقة المتبادلة والتشجيع والمعونة سوف يساعد على
الخروج بنتائج حقيقية من تفويض السلطة من قبل المدير الذي يريد أن يضاعف
فاعليته ببناء منظمته وشحنها بالطاقة والحيوية .

الخلاصة

أكدنا في هذا الفصل الحاجة الى المزيد من الاهتمام بالجوانب الانسانية
تكل من التكوين الرسمي والتشكيل العرفي للمنظمة . وسوف نتناول

بالتفصيل كثيرا من النقط في الفصول التالية • وقد أوضحنا حتى الآن أن التخطيط الجدى للمنظمة يجب أن يقسم الأسهمت الأسكى (وقد يكون من الأفضل أن نسميه الأسهمت المرن) الذى يشد المنظمة البشرية بعضها الى بعض • ولكن الأسهمت لا يكفى • فالمنظمة البشرية قادرة على أن تطلق الطاقة والدافع والحماسة والأفكار والعمل الجماعى التماونى اذا هى أحسنت قيادتها •

والطاقة المنسقة للمنظمة البشرية تخلق شيئا جديدا - شيئا أعظم بكثير من كل طاقات الأفراد المعنيين بمجتمعة • ولابد من تنمية القادة الأكفاء كلما نمت المنظمة نلسمها ونن السريان الحقيقى للاتصالات بين رجال التنفيذ الذين يعاون بعضهم بعضا فى بذل الجهود يشد المنظمة ويخلق منها كائنا حيا منسقا قادرا على العمل الجماعى الحقيقى •

مراجع

- Allen, Louis A.: "The Art of Delegation," *NICB Management Record*, March, 1955. pp. 2-7.
- Baker, Arthur D., Jr., and Thompson G. Clark: "Long-range Planning Pays Off," *NICB Business Record*, October, 1956, pp. 435-443.
- Caples, William G.: "The Potential Power of Middle Management, On and Off the Job," *Meeting Production's Manpower Needs*, AMA Manufacturing Series, no. 219, 1955.
- Dale, Ernest: "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 3-14.
- Drucker, Peter F.: "Integration of People and Planning," *Harvard Business Review*, November-December, 1955, pp. 35-40.
- : *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York, 1954.
- Harris, William B.: "The Overhaul of General Electric," *Fortune*, December, 1955, pp. 110-118, 234-240.
- Holden, Paul E., L. S. Fish, and H. L. Smith: *Top-management Organization and Control*, McGraw-Hill Book Company. Inc., New York, 1951.
- Hook, Charles R., Jr.: "Organization Planning: Its Challenges

- and Limitations," *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 15 - 22.
- Huston, Charles L., Jr.: "Setting Corporate Objectives," *Targets for Management: Setting and Attaining Company Objectives*, AMA General Management Series, no. 177, 1955. pp. 3 - 14.
- Newman, William H. : "Overcoming Obstacles to Effective Delegation," *The Management Review*, January, 1956, pp. 36 - 41.
- Pfiffner, John M.: "The Third Dimension of Organization," *Personnel*, March, 1952, pp. 391 - 399.
- Pigors, Paul, and Faith Pigors: "Who Should Make Personnel Policies " *Personnel*, March, 1951, pp. 176 - 189.
- Schleh, Edward C.: "Personnel Policy: A Track to Run On," *Personnel*, May, 1954. pp. 391 - 399.
- Spencer, Lyle M.: "Ten Problems That Worry Presidents," *Harvard Business Review*, March - April, 1956. pp. 75 - 83.
- Stambaugh, A. H.: "Toward a Dynamic Organization." *The Management Review*, November, 1956, pp. 996-1000.
- Thornton, Charles B.: "How Possible Is Long-range Planning?" *Long-range Planning in an Expanding Economy*, AMA General Management Series, no. 179. 1956, pp. 3 - 9.
- Urwick, Lyndall F.: "The Manager's Span of Control." *Harvard Business Review*, May-June, 1956, pp. 39 - 47.

الفصل الخامس

علاقة الهيئة الإنتاجية والهيئة الإدارية*

حللنا في الفصل السابق بعض التأثيرات الانسانية للنمو الملحوظ في حجم الأعمال منذ أواسط السنوات الثلاثينية . ومن المشكلات الكبرى التي نشأت من مثل هذا النمو زيادة التوتر والضغط على أعضاء هيئة الانتاج . فهم يقومون في عالم الأعمال بالعمليات التي تعتبر قاعدة لتحقيق الأهداف مثل الانتاج ، أو التسويق ، أو الخدمة .

في سنوات النمو هذه وجد قادة هيئات الانتاج في هذه المنظمات النامية أن أعمالهم تتطلب مجهوداً أكبر . وأدت التحديات التي جابهتهم بها التغيرات السريعة الى اضافة ضغوط على ضغوط . كما تطلبت زيادة نمو انواع التخصص مثل ضبط نوع السلعة أو علاج المواد اعادة تدريب الاختصاصيين . وقد اظهرت عملية المسح لمئات من رؤساء الاتحادات الصناعية أن ٤٠٪ من قادة هيئات الانتاج هؤلاء يتحملون اعباء ثقيلة ويضطربون بمسؤولية تنسيق العمل بين عدد متزايد من رجال التنفيذ والانتاج ورجال الهيئة الادارية الذين يعتبرون مسئولين أمامهم مباشرة . وقد بينت عمليات المسح الأخرى أنه عندما تتسع الشركات يحتمل أن يظهر تخلف كبير في توظيف عدد اضافي من رجال التنفيذ الاداري في المستوى الأوسط ، كما يظهر البطء في تخويلهم السلطات الحقيقية لاتخاذ القرارات بحيث يضف الضغط عن الإدارة العليا .

(*) المؤلف مدين للجنة المؤتمر الصناعي القومي ، ٦٤٠ بارك ايجو ، بمدينة نيويورك لتناولها الشامل لهذا الموضوع الذي طلبه رئيس ! أ . إن . تحسين العلاقات بين هيئة الانتاج

والهيئة الادارية « Louis A. Allen, "Improving Staff and Line Relationships", NCB Studies in Personnel Policy, No. 153, June, 1956.

وقد وجد المدير أنه لابد أن يكون لديه مساعدون خصوصيون لتوجيه وضبط أوجه النشاط المتزايدة التعقيد تحت إشرافه . ذلك لأنه محتاج الى تكريس جزء أكبر من وقته للتنسيق وتطوير السياسة والتخطيط للمستقبل وغيرها من جوانب عمله الأكبر اتساعا . ويبدو أن الاتجاه الى المساعدين من الهيئة الادارية ، أو من هيئة الإنتاج ، أو منهما معا هو سبيل رجل التنفيذ اذا هو أراد أن يضاعف من تأثيره فى المنظمة . الا أن اضافة المساعدين من هيئة الإنتاج وجماعات الهيئة الادارية المتخصصة أدت الى مشكلات جديدة ما زالت تقضى الى ايجاد سوء التفاهم والاحتكاك والحسد وكانت النتيجة فى كثير من الحالات هبوط الروح المعنوية والفشل فى تحقيق أهداف الإنتاج .

تنظيم هيئة التنفيذ الإنتاجى

من المفيد أن نعتبر هيئة تنفيذ الإنتاج المصود الفخرى للأعمال واضلاعها هى الإدارات . وأما الرجال التنفيذيون للهيئة فهم جهازها العصبى المركزى وتشمل الهيئة الانتاجية الناس المشتغلين اشتغالا مباشرا بالإنتاج أو توزيع المنتجات أو الخدمات ... مما يعتبر أهدافا أساسية للعمل . وتقع على كاهل رجال الهيئة التنفيذيين مسئولية تحقيق النتائج بصفة مباشرة ، كما أنهم مزودون بالسلطة الكفيلة بذلك . ولتحقيق النتائج لابد لرجال التنفيذ من أداء عدد من الوظائف الأساسية كما يلي :

١ - وضع الأهداف العامة للشركة والإدارات وتوزيع المسئولية والسلطة ، والمحاسبة .

٢ - تنشيط البرامج وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ، والتأكد من أن السياسات والإجراءات تنفذ كمليل عام للجميع .

٣ - اتخاذ جميع القرارات الادارية وتحمل مسئولية نتائجها .

ورجال هيئة الإنتاج يقيمون ويقررون ويوجهون ويأمرون ويقودون ويعزلون ويراقبون ويتخون التدابير اللازمة لإرشاد وتوجيه الناس الذين تتألف منهم المنظمة .

وتعمل هيئة الإنتاج فى الصناعة الحديثة - عن طريق سلسلة من

القيادة • وهذا يسمح لرجل التنفيذ الرئيسى أن يمهّد الى مستوى الاشراف الذى يليه بما يشاء من قطاعات مسؤولياتهم الى من هم دونهم فى المستوى ، وهكذا حتى يبلغ الأمر رئيس العمال ، أو رئيس القسم • والواقع أن وظائف الانتاج الرئيسية التى تنفذ على مستوى رئيس العمال لا يمكن أن تنجح - من حيث المبدأ - دون تخطيط وتنسيق ومعونة ورجل التنفيذ فى المستوى الأعلى من هيئة تنفيذ الانتاج وكل مستوى فى ادارة الهيئة التنفيذية يعمل من بعض الوجوه من أجل رئيسه ، وكلهم يعملون من أجل المدير العام الذى لا يمكن أن يعفى - آخر الأمر - من مسؤوليته النهائية عن ادارة المنظمة بأسرها •

ورجل هيئة الانتاج منتجون - منتجون لبعض السلع أو الخدمات - ورجال الانتاج التنفيذيون يبدعهم أن يقرروا مدى نجاح الشركة وتحقيقها للأرباح ، وعليهم تعتمد الادارة العليا فى انتاج الكمية الكافية من السلع بالكيفية الضرورية ، فى الوقت المناسب وبالسعر الذى يمكن للمستهلك أن يدفعه • وهم واقعون باستمرار تحت الضغط من أجل الانتاج أو من أجل القيام بالخدمات المباشرة للعملاء • وعلى كاهلهم تقع المسؤولية الواضحة نحو تكوين المنظمة سليمة من البشر والاحتفاظ بها كذلك • كما أن عليهم أن يعملوا فى حدود الميزانية بصورة تسمح بفحص أدائهم باستمرار عن طريق الأشكال المختلفة من الضوابط الداخلية • ولما كانوا ينظرون الى وظيفتهم باعتبارها أساساً لنجاح العمل فمن المحتمل أن يعتبروا الوظائف الثانوية للهيئة الادارية للأعمال أقل أهمية من وظائفهم •

ومعظم رجال الانتاج هم ممن شقوا طريقهم فى المنظمة بصعوبة ومشقة وقضوا السنوات الطوال فى سبيل الوصول الى مراكزهم ذات المسؤولية • وعرفوا - عن طريق تجربتهم ما الذى يعمل العمل يسير • ويعتز رجال الانتاج بطريقتهم العملية فى معالجة مهامهم ويقدرتهم على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وتصريفهم لشئون اداراتهم بصورة تحقق النتائج التى تطالبهم بها الادارة العليا • ويحمل اتخاذ القرارات فى طواياه نوعاً من النفوذ الذى يجعل رجال الانتاج يكرهون ما قد يبدو لهم متخلاً خارجياً فى شئونهم • كل هذه العوامل - بالإضافة الى ما قد يعنى للقارىء - تدعو رجل الانتاج التنفيذى الى اتخاذ وجهة نظر معينة نحو عمله ومركزه فى المنظمة •

واستناداً الى أهداف الشركة قد تكون وظيفة الانتاج الأساسية انتاج

السلع أو قد تكون توزيعها ، أو أداء خدمات من نوع معين • وأما الوظائف من قبيل التمويل والهندسة والبحوث والمواصلات (النقل) فقد تكون من مهمات هيئة الإنتاج في بعض المنظمات ، وقد تكون من مهمات الهيئة الإدارية في بعض المنظمات الأخرى • والمقياس في العادة هو الاعتبار الذي ينظر به إلى الإدارة المعنية ، ومدى ما تسهم به بصورة مباشرة وعلنية في تحقيق الأهداف الكبرى للشركة • وهناك فرق آخر يجب ألا يغيب عن بالنا ، وهو أن بعض إدارات الإنتاج هي - بالدرجة الأولى - إدارات إنتاج ، ولكن في بعض الأحيان يعمل رجال هيئة الإنتاج كمستشارين للهيئة الإدارية (كان يعملوا في لجن البحوث) • ومن المهم - عند تحليل أية منظمة - أن تفهم طبيعة وظائف هيئة الإنتاج • والعلاقات المتداخلة القائمة بين إدارتها التنفيذية وإسهام هذه الإدارات مجتمعة ومنفردة في نجاح الشركة •

وما زالت الشركات المختلفة تتناول تنظيم هيئة الإنتاج البسيط القائم على أساس الخط المستقيم بالتعديل ليناسب احتياجات نموها الخاص • وتوجد الآن أنواع كثيرة من خطط التنظيم ولكن هناك أنماطا عامة (شكل ٥ - ١) تدور حولها معظم خطط التنظيم هذه •

١ - الأساس الوظيفي

وفيه تكون الوظائف الكبرى المختلفة (في أعمال التصنيع والإنتاج والمبيعات) وظائف عاملة في هيئة الإنتاج - كما توحى به كلمة « الوظيفي » •

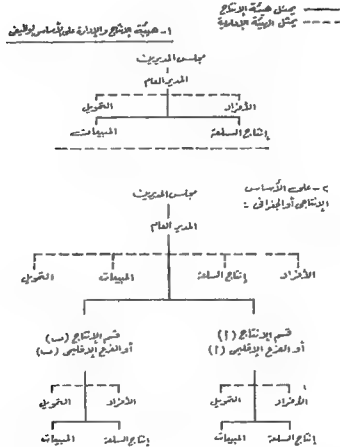
٢ - الأساس الانتاجي

في الأعمال المتنوعة ذات الأنواع المتعددة من المنتجات الأساسية، يكون لكل قسم انتاجي هيئته التنفيذية الخاصة • ويهتد الرئيس بالمسئولية إلى رؤساء الأقسام حتى يعملوا أساساً كرجال أعمال في نطاق العمل •

٣ - الأساس الجغرافي

في الأعمال التي تمارس نشاطها في مناطق مختلفة من الدولة الواحدة أو في دول كثيرة على الأساس الدولي - ربما كانت الخط

الاکثر عملية هي أن يعهد بسلطة الانتاج الى رؤساء الفروع لكي يتخلوا القرارات التي تهم كل منظمة أو دولة .



(شكل ٥ - ١) اختلاف التنظيمات من انتظام قائم على أساس الخط المستقيم .
ومن الجائز ان تنظم الشركات التي تعمل على الأساس الإنتاجي بنفس الطريقة ، بمعنى أن يتوالى تدوير الانتاج أو التدوير الإقليمي هيئة انتاجية وادارية .

وهناك تركيبات مختلفة من تلك التنظيمات الثلاثة السابقة كما يحدث مثلاً في شركة كبرى ترى ما يناسبها أن تعمل أساساً على الأساس الوظيفي، ولكنها تنفذ ذلك عن طريق تفويض السلطة على الأساس الجغرافي أيضاً .

ويجب أن يعاد النظر باستمرار في خطط التنظيم لكي تظل منسجمة مع نمو الشركة واحتياجاتها القريبة والبعيدة .

وقد أشرنا في الفقرة الافتتاحية إلى أن معظم المنظمات النامية من أي حجم لا يمكن أن تبقى بأن تضع عبء الإدارة كله على كاهل الرجل التنفيذي الأعلى أو مساعديه المباشرين . فبالإضافة إلى ما يتضمنه هذا من ضغوط العمل فإن الأعمال اليوم أشد تعقيدا من أن تواجهها طاقات مجموعة صغيرة من رجال التنفيذ العامين . ولذلك فهم بحاجة إلى المونة المتخصصة لكي ينجزوا مسؤولياتهم الضخمة بكفاية .

المساعدون من هيئة الإنتاج

وهناك يجوز للمدير أن يختار من بين ثلاث طرق ليتخفف من أعبائه الزائدة (شكل ٥ - ٢) كما يلي :

١ - إما أن يختار مساعدا شخصيا من رجال هيئة الإنتاج يليه في الرتبة والمركز ويحل محله في غيابه ويباشر مسؤوليات محددة أو عامة تحت إشراف المدير . ويوصفه مساعدا (مثل مساعد مدير المصنع) يعمل ويتكلم باسم رئيسه ، وغالبا ما يماون في تخطيط وتجميع وضبط مسئولية رئيسه تجاه قطاع أساسي واضح من العمل .

٢ - وإما أن يختار مساعدا من الهيئة الإدارية أو مجموعة من رجال الإدارة ، أو قسما إداريا قادرا على القيام بخدمات متخصصة أو تقديم مشورة معينة . بحيث يمكن الرئيس من أن يخطط وينسق ويشرف كما يمكنه من أن يبسط نفوذه وتأثيره في طول المنظمة وعرضها .

٣ - وإما أن يتوسع في تفويض المزيد من السلطة والمسئولية لمجوسيه المباشرين من رجال هيئة الإنتاج .

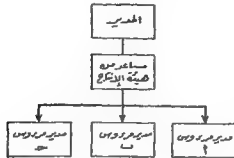
وربما كان اختيار مساعدا شخصيا من رجال هيئة الإنتاج هو أشبه الحل بالنسبة للمدير المرهق بالأعمال - سواء أكان ذلك المدير هو المدير

العام ، أم مدير المصنع ، أم مدير المبيعات ، أم مدير القسم ، أم الادارة ؟
 أم رئيس القسم ، أم رئيس العمال • مثال ذلك أن مساعد مدير المصنع يهده
 اليه - فى العادة- بأن يؤدى مسئوليات خاصة أو عامة تحت إشراف وتوجيه
 مدير المصنع ، وذلك حتى يعرف المرءوسون من مديرى هيئة الانتاج طبيعة
 واجباته ومسئوليته ويتحمل المساعدة - أثناء غياب المدير - المسئولية كاملة،
 ويتخذ القرارات اللازمة على شرط أن تتوافر لديه المؤهلات والخبرة المطلوبة
 لذلك • والا يكون شغلا لهذا المنصب بصفة مؤقتة على سبيل التدوير •

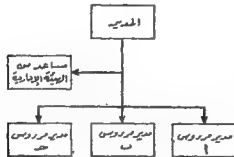
هذا المساعد المختار من رجال هيئة الانتاج سوف يعاون فى تخطيط
 وتجميع وضبط مسئولية رئيسه الشاملة • وهذا يعنى أنه يجب عليه أن
 يفهم مشكلات رئيسه كما يراها هو ، وأن يعنى الرئيس من التفاصيل
 الكثيرة ومن المسئولية الادارية • ومع ذلك يجعل رئيسه على علم بالتطورات
 والقرارات الهامة التى يكون قد اتخذها باسم الرئيس • وهو يعمل سفيراً
 لرئيسه قارة ، ويتخذ قراراته الخاصة تارة أخرى • وفى بعض الأحيان يمكنه
 وضعه - بصفته مساعداً للمدير - من أن يحدث الضغوط على من هم دونه
 من مديرى الانتاج • ومع ذلك فى أحيان أخرى تكون مهمته هى أن يحصى
 ظهر رئيسه ويتلقى عنه الصلحات • ولما كانت الضغوط على الرئيس دائمة
 التفاوت والتحول فإن المساعد من هيئة الانتاج يجب أن يكون قادراً على
 التكيف الى الحد الذى يمكنه من أن يؤدى أدواره المختلفة • ومع ذلك يجب
 عليه أن يتصرف دائماً بحيث يثبىث الثقة فى رئيسه ، ويؤدى الخدمات
 الضرورية فى المجالات ذات الأهمية القصوى المباشرة دون أن يتدخل فى
 شئون رئيسه أو يعزله بأية حال من الأحوال •

ونظراً لتنوع واجبات المساعد الشخصى من رجال الانتاج حسب كل
 موقف فريد ، فإنه من الأهمية بمكان أن يفهم كل من المدير والمساعد
 والمديرين المرءوسين فى قطاع الانتاج طبيعة ما يتوقعه المدير من مساعده
 بالضبط ، والأهداف التى يريد أن يحققها على وجه التحديد • ينبغي لهم
 أن يعرفوا ما هى الاختصاصات التى أصنعت اليه ، ولماذا ومتى ينبغي
 لرجال الانتاج فى المستوى الأدنى أن يستشيروه هو بدلاً من المدير ، وكيفية
 التصرف فى حالة عدم الاتفاق معه ، ومن الذى يتولى تسير الأعمال عند غياب
 المدير • وبماكان المساعد من هيئة الانتاج الذى يتولى معاونة رجل من رجال

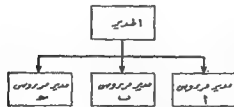
الانتاج التنفيذي أن يسهم إسهاما ضخما في التخفيف عن رئيسه وفي اشاعة تأثير رئيسه وهيئته (١) •



يمكنه أن يتقدم مساعدا
عن هيئته الإنتاجية :
يقوم مسئولية تنفيذية في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع



يمكنه أن يتلقى الخبرة من
مساعديه الهيئة الإدارية :
يقوم بمساعدة المدير في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع



يمكنه أن يفهم العلاقة الكلية
في المديرية المزرعية :
يقوم بمساعدة المدير في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع
ويجلب معه الخبرة في إدارة المزرع

(شكل - - -) من أين يتلقى الرئيس للمساعد

NICE Management Record, May, 1955, p. 176. المصدر :

"Improving Staff and Line Relationships." NICE (١)
Studies in Personnel Policy, no. 153, June, 1956, pp. 22-23.

وظيفة الهيئة الإدارية

وفضلا عن الخدمات الجوهرية التي يؤديها المساعدون من هيئة الانتاج ، فإن المديرين من الطبقة العليا بحاجة الى تلقى المساعدة فى مجالات متخصصة أخرى ، فهم بحاجة الى الميزات من أجل التنسيق السليم وتقدير الاعتراف ، وهم بحاجة الى الاختصاصيين فى التمويل وعمليات الشراء وتحليل اتجاهات السوق على مواجهة مطالب القوة البشرية - وذلك لكي يستطيعوا القيام بالتخطيط الطويل الأجل ، كل هذه المجالات المتخصصة تبتعد الحاجة الى أجهزة ادارة لتخدم وظائف التشغيل الكبرى فى الأعمال ، ونظرا لوجود مثل هذه المناشط الادارية فقد تطورت معظم الشركات آخر الأمر بحيث أصبحت مؤسسات تضم هيئات انتاجية وأخرى ادارية .

وتقوم الأجهزة الادارية والمجموعات الادارية والمساعدون الاداريون بتقديم المشورة والخدمات المتخصصة لأعضاء منظمة الانتاج ، لرجال الهيئة الانتاجية الذين يتحملون مسئوليات التشغيل لا يملكون الوقت ولا المهارة التى تمكنهم من أن يقدموا مثل هذه المشورة والخدمات بنفس المهارة التى يفعلون بها ذلك فى ميادينهم ، ولكى تكون مهمات الهيئة الادارية فعالة يجب أن تسهم بنصيبها - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - فى نجاح الشركة ، والا لما استطاعت أن تبرز وجودها ، وتقوم الوحدات الادارية - فى المادة - بمهام البحوث الجوهرية التى تساعد رجال هيئة الانتاج على تنمية الخطط والبرامج والسياسات التى تقود الشركة نحو تحقيق أهدافها ، وفضلا عن قيام الاختصاصيين الاداريين بالتأكد من كفاية سياسات الشركة (مثل سياسات الأفراد) فى كل الميادين الخاصة ، فانهم مسئولون عن معونة موظفى هيئة الانتاج فى تفسير السياسة ، وذلك بأن يقدموا الأدوات والتدريبات والأساليب الفنية اللازمة لتنفيذ السياسات بصورة فعالة وموحدة ، ومن المهم الحيوية الأخرى للهيئة الادارية قياس اتجاهات ادارات الانتاج بصورة مقبولة تساعد على ارشاد الموظفين المسئولين عن التشغيل فى وضع خططهم واتخاذ قراراتهم (مثل وضع الميزات ، وضوابط الكلفة ، وورديات العمال وما الى ذلك) .

ولكى تكون لخدمات الهيئة الادارية الكبرى هذه قيمة طويلة الأجل يجب عليها أن ترفع من مستوى الادارة بأن تكون مصدراً حقيقياً يستمد منه رجال الانتاج التنفيذيون العون والمساعدة فى تحسين عملهم ، وسوف نرى فيما

بعد أن بعض مناسبات الهيئة الادارية قد تؤدي الى خلق الصعوبات ما لم يكن هناك تفاهم واضح بين موظفي الهيئة الادارية وهيئة الانتاج حول كيفية مزج المهمتين مما .

وقلما ينظر الرجال التنفيذيون الداخلون في التنظيمات الناضجة التي تضم هيئات ادارية وأخرى انتاجية الى الورا الى الأصل الذي ينبعث منه أجهزتهم الادارية . بل ان منهم من يصح عن أن يدرك الحاجة الحقيقية الى الموظفين الاداريين . أضف الى هذا أن بعض الرجال التنفيذيين في المنظمات النامية يجابههم القرار المسير وهو متى يكون من الحكمة أن تضيف وحدات جديدة من الموظفين الاداريين الى مؤسسة نجحت في أداء مسئولياتها الدائرة حول الانتاج . وقد يتساءل البعض : « لم نعتقد منظمنا ؟ لماذا لا نستعين بالمعونة الخارجية » (مثل المستشارين في الإدارة) عنلما نحتاج إليها ، بدلا من زيادة نفقات اضافية تقيم بها أجهزة ادارية جديدة « وقد يؤثر بعضهم مشكلة إيجاد المزيد من الوحدات الصغيرة التي يستطيع رجال هيئة الانتاج أن يشرفوا عليها ويديروها بكفاية ، بدلا من إضافة موظفين اداريين جدد . وبسبارة أخرى حسب منطق هذا الجدل ، زد من لامركزية مسئولية الانتاج واحتفظ بكل المزايا التي يمتلكها رجل الأعمال الصغير المستقل . وبالإضافة الى ذلك ما زال هناك سؤال آخر كثيرا ما يوجه . وهو : الى من يجب أن يرفع رجال الإدارة تقاريرهم : أهو المدير العام أم الى رجال هيئة الانتاج على المستوى الأقل أم الى موظفي الهيئة الادارية ؟ وكل حالة تتطلب إجابات مقيسة عليها بالضبط .

ورجل التنفيذ في الشركة النامية يجد أن لديه أكدياساً من المشكلات التي عليه أن يحلها ، وأعدادا متزايدة من المروسين الذين عليه أن ينسق نشاطهم . وأعدادا متزايدة من العملاء الذين يجب عليه أن يخضعهم . وكثيرا من التطورات الفنية التي عليه أن يتابعها ، وكثيرا من الموظفين الذين انضمت بينه وبينهم الاتصالات الشخصية . أضف الى هذا أنه هو نفسه تجابهه الضغوط والتوترات التي تختبر قدراته ومعلوماته وموارده البدنية والفكرية ومقدار صبره وإحتماله . وهو يجد أن يتخذ قرارات فردية أكثر مستندا الى فطنته ومن دون أن يجد الوقت الكافي للبحث والاستقصاء قبل اتخاذها . ومن هذه القرارات ما يأتي بنتائج عكسية ويخلق الاحتكاك وسوء التفاهم . وقد يكتشف أن أوامره لا تنفذ بالطريقة التي يريد بها ، وقد لا يجد لديه

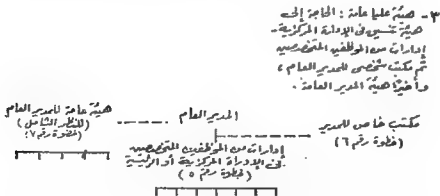
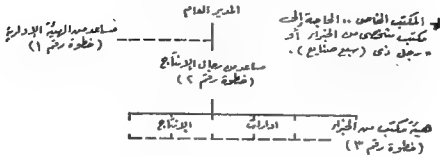
الوقت الكافي لكي يتفقد العمل أو ينزل إلى طابق البيعات حيث يناقش الأمور على الطبيعة - مع المشرفين ورؤساء العمال - وغالباً ما تكون هذه العملية تدريجية ، بحيث يتعذر على رجل التنفيذ أن يمتدح لنفسه بأن مهمته قد أصبحت أكبر من أن يديرها . وما أكثر ما يؤجل اتخاذ القرارات إلى أن تتعالى الشكوى من كل جانب . عند ذاك يضطر اضطراباً إلى أن يفعل شيئاً ما . وقد يتقدم حله لهذا الموقف على عدة مراحل (كما يتضح من الشكل ٥ - ٣) .

المكتب الخاص

وعادة ما تكون خطوته الأولى هي أن يفوض المزيد من المسؤولية إلى رجاله من هيئة الانتاج ولكنه سرعان ما يختار مساعداً أو مساعدين من داخل المؤسسة أو من خارجها - كمنكتب شخصي يعاونه في أداء مهمات التخطيط والتنسيق وجمع الحقائق والإشراف - مما لا يستطيع تفويضه لأحد . ومن شأن هذين المساعدين أن يخففا عبء الأعمال الروتينية من مثل متابعة المشروعات الخاصة ، وتنمية الخطط واقتراح السياسات . ولكنهما نادراً ما يعطين قطاعاً خاصاً من الواجبات وفي اتحاد بيل لصناعة الطائرات مثل لهذا النوع من الحل . واليك البيان الخاص بذلك :

« كان التنظيم ... يضايق بيل ! إذ أنه كان يكره التفصيلات الادارية كما كان يكره أن يفصل الناس من أعمالهم ، في الوقت الذي بدأت فيه شركته تتعقد بشكل غير مريح »

وكل ما كان يريد بيل بإختصار هو رجل مثله ولكنه يستطيع أن يقوم بالأشياء التي لا يريد أو لا يستطيع أن يقوم بها . وكان قانون هو ذلك الرجل . فالحق بالعمل « كمساعد للمدير العام » ولكنه أظهر على الفور قدرة لا بل وحساسة في تولي سلطة الانتاج بنفسه ، وهو يقول : « أنا أعرف كيف أعمل مع بيل » . وفانوف يعرف كيف يناقش مع بيل اتفاق ٥٠ دولاراً ، في الوقت الذي يستطيع أن يتصرف هو في ٥٠٠.٠٠٠ دولار على مسئوليته الخاصة (٤) .



(شكل ٥ - ٣) كيف تتطور الوظائف الإدارية ، وهذا الرسم يوضح نظام يمكن به إضافة مساعدات الهيئة الإدارية إلى نفس الوظائف أثناء توسعها ، ونفى عن البيان أن لكل شركة مشكلاتها الفريدة وقدرات رجالها التنظيميين وإنتاجها الخاص ... الخ . وكل شركة تتبع طريقها الخاصة في إضافة هيئتها الإدارية ، وبذلك تتسمم بتبنيها في أحدث تعديلات للرسم السابق .

ومجرور الوقت والطراد النمو يعطى هؤلاء المساعدون الاداريون مسؤوليات متخصصة - سمياً وراء الكفاية - بحيث يعملون من أجل رئيسهم بصفات متعددة ، دون أن يدرى المدير العام - على وجه التحديد - كيف ينجزون أعمالهم . وفى هذه المرحلة على الأقل - لا يفكر رجل التنفيذ ولا يفكرون هم أنفسهم فى تخطيط مهمتهم الادارية بمنزلة نظراً لضغط الأعمال التى لابد من انجازها . وفى بعض الحالات تكون مهمتهم ادارية بحتة ، وفى حالات أخرى يصدرن تعليمات من تلقاء أنفسهن أحياناً واستناداً الى سلطة المدير العام أحياناً ، وليس من غير المألوف بالنسبة لهؤلاء المساعدين فى هذا الموقع الأمامى أن يحتكوا بمسلكهم وتصرفاتهم مع رجال الانتاج احتكاكاً يبدو كأنه تدخل قيعاً لا يعنيههم .

والأسوأ من ذلك - من وجهة نظر رجل الانتاج - أن هؤلاء المساعدين من أعضاء المكتب الشخصى قد يلقون تشجيعاً من جانب رجل التنفيذ الأعلى أن يقدموا له تقارير سرية عما يلاحظونه عن سير العمل فى الإدارات المختلفة . فذا لم يكن المدير المسئول حريصاً فإنه قد يعود الاعتماد على هذه الهيئة الصغيرة من المساعدين الذين يثق بهم ، والذين يرون الأشياء على طريقته الخاصة ، بدلاً من الاعتماد على الاتصالات المباشرة مع زملائه السابقين من رجال الانتاج القريبين اليه . فإذا حدث ذلك فإنه لا مفر من حدوث سوء التفاهم ، ولا مفر من أن يضع الاحتكاك بين هيئتي الادارة والانتاج على كاهل المدير العام عبئاً من نوع جديد . وربما قام جو من التشكك وعدم الثقة يستلزم تبديده أحوالاً طوالاً . وغنى عن البيان أن وظيفة المساعد الادارى ليس من شأنها أن تخلق - فى حد ذاتها - مثل هذه المشكلات ، ولكن ما لم يعترف كل المعنيين بالأخطار الكامنة فإن المساعد الادارى قد يصبح شوكة خطيرة فى جنب منظمة الانتاج . وللهذه الأسباب نشأ فى بعض المنظمات اتجاه ضد الاستعانة بالمكتب الشخصى . وهى تفضل أن تعيد صياغة مسؤوليات هيئة الانتاج ، وأن تشجع تفويض السلطة بحيث لا يحتاج الأمر الى المساعدين الشخصيين .

أجهزة القوى

وتحدث الخطوة الثانية فى تطور الهيئة الادارية حينما تتطلب الضغوط الداخلية أو الخارجية أن يتولى الخبراء بعض الأمور بدلاً من المساعدين العاملين

مثال ذلك أن يتطلب الأمر توفير المزيد من المعلومات لأغراض الضبط والتحكم وعندئذ تؤلف جماعة خاصة ويخصص لها مكان خاص في الإدارة لتجميع البيانات الخاصة بالكلفة وتفسيرها؛ • أو ربما شجعت الأيدي العاملة، أو بدلت النقابة، تطالب - لأول مرة - بحقوق المساواة الجماعية • وهكذا تنشأ فجوة - الحاجة إلى اتخاذ التدابير الفورية لمعالجة المشكلة على حين لا يوجد من تتوافر لديه الاتصالات والمهارات والمعرفة المتخصصة لتدبر الموقف •

وغالبا ما يكون هذا هو الوقت المناسب لاتخاذ الخطوات الأولى نحو انشاء إدارة للأفراد وتتخذ سياسات الأفراد لنفسها مفرى جديدا - بحيث يجب أن تتطور • وحينما يوقع أول اتفاق مع النقابة يجوز أن يحتاج المشرفون في المستوى الأدنى إلى تفسير معنى اتفاق النقابة • كما أنه لا بد من إرشاد رؤساء العمال أثناء تعاملهم مع مندوبى النقابة بشأن الخلافات • أضف إلى هذا أن مشكلات التدريب في المؤسسة النامية تتطلب أن تقوم إدارة الأفراد بمساعدة أجهزة الإنتاج وعندما يتم الاعتراف بأهمية التكاليف الاقتصادية والبشرية للحوادث، يبدأ العمل التامىنى • وشيئا فشيئا يجرى برنامج متخصص كامل للعلاقات الإنسانية بين الموظفين لمواجهة احتياجات المنظمة النامية •

وربما أصبح من الضروري أحداث توسع مماثل في ألوان النشاط المتخصصة في الحسابات والهندسة والتسويق والحركة والمبيعات والبحوث والمشتريات وما إلى ذلك حتى يصبح لدى المؤسسة اخصائيون اداريون مهمتهم تقديم المساعدة لموظفى الإنتاج على شتى المستويات ابتداء من المدير العام إلى أدنى مستوى من المشرفين على الإنتاج • ويصل هؤلاء الخبراء على جعل المنظمة النامية كلاً منسجماً ذا كفاية بإرشاد الإدارة العليا التى تفرغت بذلك إلى مسئولياتها الأهم •

هذه الأجهزة المتخصصة هي بمثابة مستودعات للخبرة والمعرفة المتخصصة والمهارات التى ينتظر من المنظمة بإجماعها أن تستغلها • مثال ذلك أن جميع أقسام اتحاد جنرال موتورز نشيطة في الاستفادة من إدارة الهندسة المركزية وإدارة التصميمات المركزية في علاج المشكلات الخاصة بهذين المجالين من صناعة السيارات • على أن المدير العام عندما يفرض بعض المهمات الخاصة إلى أجهزة إدارية مستقلة لا يعنى نفسه ولا من هم موضع الثقة والاعتماد من مرسوميه في إدارة الإنتاج من النتائج الحاصلة في تلك المجالات وما زال

هارلو ه . كورتيس مدير عام جنرال موتورز يجد متمة شخصية في متابعة تصميمات هياكل السيارات التي تخرج من ادارة التصميمات المركزية في جنرال موتورز .

وقد بين ليفي من خبراء التنظيم الذين درسوا العلاقات في عدد من الشركات الأمريكية أن ادارة الأعمال وجدت أن انشاء ادارات تضم خبراء مؤهلين لنهزم اهتماما متوازنا بالمجالات الوظيفية المتخصصة ، وتنظر اليها نظرة موضوعية خالصة أفضل بكثير من الاعتماد على اهتمام رجال الانتاج التنفيذيين بها بين الحين والحين ، خاصة وأنهم في أغلب الأحيان مثقلون بواجبات أخرى تبدو لهم أكثر إلحاحا . والفقرة التالية توضح هذه الفكرة توضيحا أكبر .

ان تخصيص جهاز من الموظفين ذوى الكفاية لاستغلال المعرفة المتخصصة استغلالا كاملا وتركيز الانتباه والاهتمام وبذل الجهود الموحدة والاضطلاع بالمسئولية الواضحة المحددة عن النتائج في المجالات الخاصة بها — بإمكانه أن يقطع شوطا بعيد المدى في سبيل تخفيف الأعباء عن الإدارة ورفع مستوى كفاءتها . ويمكن الاعتماد على مثل هذا الجهاز في (أ) تحديد احتياجات وصياغة الخطط والأهداف والضوابط المناسبة ، (ب) مراجعة آراء الخبراء بشأن المقترحات وتنسيقها وحضها وإقرارها . (ج) اطلاع رجال التنفيذ أولا فأولا على التطورات الهامة ، وبذلك تمكن الإدارة من تركيز انتباهها على الأمور التي تحتاج الى اهتمامها وتدبرها . ان الأجهزة الادارية لا تخلق وظائف أو مهمات جديدة ، وانما هي تركز الانتباه المتخصص على قطاعات معينة من مشكلة الادارة في الوقت الذي تبلغ فيه هذه القطاعات حدودا ضيقة(*) .

الهيئة العليا العامة

وتأتى الخطوة الثالثة من تطور هيئة الموظفين في الشركات التي تتجه الى القيام بعمليات ضخمة تستخدم فيها الآلاف من الناس في مواضع عديدة

P. E. Holden, L. S. Fish and H. L. Smith, *Top Management Organization and Control*, McGraw-Hill Book Company. Inc. New York, 1951. p. 36.

مختلفة • وهذا تتضاعف أيضا التوترات والضغط وصعوبات التنسيق والتحكم والضغط الفعال ؛ إذ يصبح اتخاذ القرارات أكثر تشابكا كما تحتاج صياغة السياسة إلى وزن كثير من العوامل بعد البحث المستفيض •

ولمعالجة هذا الموقف عمد الكثير من المؤسسات القومية إلى إنشاء هيئة متخصصة من رجال التنفيذ المختكين على اتصال وثيق بمكتب المدير العام • وهناك إجراء آخر وهو تقسيم المسؤوليات الرئاسية بين رئيس مجلس المديرين والمدير العام ، والوكيل التنفيذي للمدير العام • وغالبا ما يحدث مثل هذا الإجراء عندما يتحول المدير العام السابق إلى رئاسة مجلس المديرين ، ولذلك فهو يرغب في أن يتفرغ للتفكير في المنظمة والتخطيط لئتموها في المستقبل البعيد • وهذا يسمح كذلك بالتحول التدريجي للمنظمة • ويتيح الفرصة لتدريب الوكيل التنفيذي للمدير العام على تناول مشكلات العمل العامة •

وهناك احتمال ثالث ، وهو أن ينسق وكيل المدير كل نشاط الموظف ، وبذلك يحذر المدير العام بحيث يتفرغ لاتخاذ القرارات والاتصالات المباشرة مع مساعديه من كبار رجال هيئة الإنتاج • ولكن هذا الإجراء له عيوبه بالقياس إلى رؤساء الموظفين الذين يحتاجون إلى أن يعيهم المدير العام «أذنه» • ومن المحتمل أن يحدث التنسيق الفعال بين نشاطات الموظفين المختلفة مع التوفيق بين الفوارق القائمة بين نشاطات الموظفين المتخصصين تخصصا رفيعا ضففا شديدا على المكلف بالتنسيق • وغالبا ما يشعر أنه لا يستطيع أن يتعامل مع — أو يمثل بصورة فعالة — مجموعة متكاملة من التخصصات •

وسوف نلخص المداخل التي اتبعتها شركتان كبيرتان لكي نفهم كيف عملت الهيئة العليا العامة • ففي شركة جنرال إلكتريك تخصص هيئة الموظفين الخاصة للمخبة بمكتب المدير العام بحل مسائل ضبط الإدارات والتخطيط الطويل المدى • ويتألف المكتب التنفيذي الخاص بالمدير العام من خمسة وكلاء «معينين للمجموعات» يساعدهم عشرة وكلاء يتولون شئون أقسام الخطة كمل يتولون خدمة المدير العام نفسه • وقد ورد في مجلة « الثروة » الفقرة التالية :

« أن كل ما يتمتع به وكلاء المدير المشرفة لشئون الخدمات (التصنيع والهندسة والمستخدمين والملاقات الاجتماعية في المؤسسة ، والعلاقات العامة الخ » هو أن ينهب أحدهم إلى القسم أو الإدارة ويلقى نظرة • وهم يلقون هذه النظرة — أولا وبالذات — بفرض نقل الطرق الجديدة التي تطورت في الأجزاء الأخرى من الشركة أو في خارجها •

وهم مكلفون بأن يقضوا نصف وقتهم - على الأقل - في التخطيط والتنبؤ الاحتمالى البعيد المدى (٤) .

هذه المجموعة في مكتب المدير العام تعمل كمجموعة حلقة ادارة الانتاج ، وليست كمجموعة من الرؤساء الاداريين . وهي توجه « ابرة » ادارة الانتاج في حرص وحذر حتى يتركز انتباهها على المستقبل .

وفي إحدى المؤسسات القومية الأخرى المشتغلة بنوع آخر من الأعمال نجد مجموعة مؤلفة من ستة وكلاء للمدير العام يعتبرون وكلاء وظيفيين للمدير العام . ويشار الى مسئولياتهم على هذا النحو « بالرغم من أنهم لا يتمتعون بأى سلطة انتاجية إلا أنهم يقومون بالنصح والإرشاد - في دوائر اختصاصهم - الى رجال التشغيل ، ويقومون ما تم اتجاذه ، وينسقون ألوان النشاط ، ويملاون الأماكن الشاغرة ويحولون دون التضارب أو الازدواج » . ومن المهم أن نؤكد مرة أخرى - في هذا الموضع - أن لكل مؤسسة كبرى مجموعتها الخاصة من الاحتياجات التى تواجهها هيئتها العليا العامة التى تستخدم رجالا معينات كالمدبر العام مثلا ، ولذلك يجب أن يكون الترتيب « مفصلا بالقياس » .

العلاقات بين هيئة الموظفين الموحدة وبين مناشط اللامركزية

من المحتمل أن تنشأ مشكلة المسئولية المقسمة والولاء المزدوج في المؤسسات الضخمة ذات الإدارات المدينة والوحدات اللامركزية . مثال ذلك هل يجب على مدير الأفراد في الوحدة أن يكون مسئولاً أمام مدير الانتاج المحلي وحده ، أم أمام مدير هيئة الموظفين العام الذى قد يكون وكيلاً للمدير العام في المركز الرئيسى ؟

لنفترض مثلاً أن المركز الرئيسى اقترح خطة لتقويم العمل مستخدماً في ذلك بطاقات خاصة طبقتها بعض فروع الشركة وهو يرغب أن تدخل الوحدة (١) معها أيضاً . فهو يستدعى الرجل المسئول عن الأفراد في

(٤). William B. Harris, "The Overhaul of General Electric" *Fortune*, December, 1955, p. 234.

الوحدة (أ) ويدفعه الى أن يحاول اقتناع مدير الوحدة (أ) بمزايا الخطة • فإذا رفض مدير الوحدة (أ) - الأمر الذى يحق له بمقتضى مركزه المستقل فى الانتاج - وجد الرجل المسئول عن الأفراد المحليين نفسه فى موقف حرج مع ادارته المركزية التى يعتمد عليها مستقبله • هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإذا وضعت الادارة المركزية نفسها موضع العليم بما ينفع الشركة ، وحصلت على موافقة الادارة العليا بشأن خطتها فى التقويم فإن مدير الوحدة (أ) - الذى قد يضطر فى مثل هذه الظروف الى القبول - سوف يشعر بأن مركزه قد تزعزع الى الحد الذى قد يدفعه الى الاحتجاج • فهو يعتقد أن الادارة العليا تعتبره وحده هو المسئول عن النتائج أولا وأخيرا •

وفى كثير من الحالات وجئت الشركات للامركزية أنه من الأفضل لها أن تجعل مدير الأفراد فى الوحدة (أ) مسئولاً أمام مدير الوحدة (أ) بحيث لا يرفع تقاريره الا له هو وحده ، وعليه أن يحتيط مديره علماً بكل المراسلات ذات الشأن مما قد تصله من ادارة الأفراد بالمقر الرئيسى للشركة وبالعكس • وعلى اذات المقر الرئيسى أن تترك - بدورها - أن مدير الوحدة (أ) - هو السلطة الوحيدة التى يبينها أن تقرر ما هو الصالح للوحدة فى أى وقت معين • فإذا كان فى الامكان قبول خطة التقويم على علاقتها ، أو تعديلها بما يناسب الظروف المحلية دون مساس بالفرض الحقيقى الذى تحاول أن تحققه كان ذلك أفضل • ومع ذلك فهناك بعض الحالات التى يكون فيها التوحيد والتنميط جوهرياً لتحقيق الأغراض العامة للشركة • عندئذ يتلقى مدير الوحدة (أ) - المشورة المباشرة من رئيس هيئة الانتاج عنده •

وظائف الهيئة الإدارية

تحدثنا حتى الآن حديثاً عاماً عن المشورة والخطط التى تلقىها الأنماط المختلفة من وحدات الموظفين المتخصصين والفرض الأساسى من أعمال الهيئة الادارية هو « تحسين عملية الادارة دون الاضطلاع بمهمة الادارة ذاتها ، أو تقليل مسئوليات الادارة ، أو اتخاذ القرارات الادارية » (٥) •

ولعلنا لو ألقينا نظرة أدق على بعض من أهم الأدوار التي يؤديها رجال الهيئة الإدارية أن نظفر ببصيرة أنفذ إلى ما يقومون به فعلا في سبيل إنجاز مهماتهم اليومية . ولنحاول أولا أن نضع قائمة بهذه الأدوار ثم نعلق عليها تعليقا موجزا :

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| ١ - باحث ناصح * | ٨ - مبتكر * |
| ٢ - مدرب * | ٩ - مفسر للسياسة واتفاقيات |
| ٣ - مشخص * | التقابة وما إلى ذلك * |
| ٤ - ملاحظ للاحتياجات * | ١٠ - عامل مساعد على التفاعل * |
| ٥ - ممرن وموجه * | ١١ - متابع * |
| ٦ - منسق * | ١٢ - عامل على تكامل الأجزاء * |
| ٧ - مخطط للسياسة * | ١٣ - استراتيجي * |

ومن الواضح أن كل دور من هذه الأدوار يستلزم درجة معينة من المهارة الخاصة المستقلة ، وبخاصة أن رجل الهيئة الإدارية يعمل باستمرار مع - وبواسطة - أناس من مختلف الأنواع ، وعلى مختلف المستويات في المنظمة . وبصفته ملاحظا للاحتياجات وناصحا وباحثا ومنسقا وعاملا على تكامل الأفكار لابد أن يتوافر لديه قدر ملحوظ من الخيال وقدرة فائقة على أن يتصور تفكير الآخرين عن طريق علاقاته الشخصية بهم في مشروع عام مثل استحداث سياسة جديدة لضبط الميزانية أو المشتريات .

ويتحدث أحد رجال التنفيذ المسؤولين عن الأفراد - عن وظيفتي التخطيط والمساعدة على التفاعل - على النحو التالي :

« أصف وظيفة الابتكار أو التخطيط التي يسهم فيها رجل الأفراد بتعيينه في تنمية نوع المنظمة الذي تربيته الإدارة العليا . لابد أن يعمل أحد الناس مع إدارته - وعن طريقها - على بلورة السياسة أو الخطوة المزمع اتخاذها . وفي بعض الأحيان تجد الحاجة لمثل هذه السياسة أو الخطوة في مستوى عال من مستويات الشركة وفي أحيان أخرى تتجلى هذه الحاجة في أدنى المستويات . وفي هذه الحالة الأخيرة بالذات يعمل مدير الأفراد كمكمل مساعد على التفاعل في عملية فهم المشكلة فهما شاملا ، وتعمد الحل وهو يصعد من مستوى إلى مستوى في الشركة حتى يفوز بالقرار النهائي . وتبدو مهمته كمهمة مدرب

كرة القدم على حدود الملعب يعمل مع اللاعبين وعن طريقهم ، فى حين تنور الكرة فى الملعب » •

أما وظيفة الناصح والمدرّب والمستشار وهى من الوظائف الأكثر شخصية ، فهى وظيفة يؤدّيها الكثير من رجال التنفيذ الإدارى أحسن الأداء عن طريق الاتصالات الشخصية الودية • وكثيرا ما يعمل بهنّ الصفة أعضاء هيئة المراقبة وهيئة المهندسين الصناعيين والخبراء فى شئون الأفراد ، هؤلاء الموظفون الذين ينظرون الى وظائفهم على أنّها تعامل مع الآدميين على اختلاف مستويات منظمة الانتاج ، ومساعدة لهم على تحسين قدراتهم ومهاراتهم بوصفهم مديرين أو عمالا ، بإمكانهم أن يقدموا أجل الخدمات لأهداف الشركة •

لهذه الأسباب - ولكتير غيرها - يحتاج رجل الهيئة الإدارية الى ما هو أكثر من المعرفة والذكاء والخبرة الواسعة • وينبغى له أن يكون معتدلا متواضعا صبوراً وذو خيال • ولكى يتنجز المسؤوليات التى عهدت اليه بها الإدارة العليا فانه بحاجة الى احترام أساسى للناس ، وفهم لكيفية استجاباتهم للتغيرات (انظر الفصل الثانى عشر) ، وبخاصة التغيرات التى يحدثها بنفسه • أضف الى ذلك أن رجل الهيئة الإدارية بحاجة الى البصيرة التى تكفيه ليفهم لماذا يتصرف الناس على نحو ما يتصرفون فعلا ؟ والى مهارة فطرية - أو مكتسبة بمناية - فى التعامل مع رجال الانتاج ورؤية مشكلاتهم على النحو الذى يرونها هم •

ان تفرع الأدوار التى يقوم بها رجل الهيئة الادارية تطالبه بأن يكون أكثر من دكتور جيكل ومستتر هايد فى أوقات مختلفة • يجب أن يكون هذا كله فى شخص واحد وأن يكون حساساً للتغيرات التى تطرأ على درره وذلك لأنها كثيرا ماتتحول • ويجب على رجل الإدارة أن يكون واسع الأفق بوجه عام- فضلا عن كونه خبيراً متخصصا ، فذلك يساعد على أن يحسن وزن المشكلات العامة فى كل الإدارات وفى مجال التنظيم فى الوقت الذى يتفرغ فيه للعناية ببعض المشكلات الخاصة فى مجال معين • كل هذا يشير الى ضرورة التدقيق فى اختيار رجال الهيئة الادارية وتدريبهم على أن يفهموا جوهر وظيفتهم وما تتطلبه من المهارات الشخصية وقية ما يسهمون به فى خدمة رجال التنفيذ فى هيئة الانتاج وخدمة الشركة عن هذا الطريق •

أسلوب رجال الهيئة الإدارية في التفكير

ان رجال الهيئة الادارية هم نتاج تدريبهم وخبرتهم . شأنهم في ذلك شأن رجال هيئة الانتاج . فاللحاسب الذي كرس السنين الطوال لتخصصه واجتاز اختبار المسابقة بحق له أن يعتبر نفسه رجلا من رجال المهنة المحترفين ، وكذلك المهندس الذي تلقى اعدادا متخصصة في عدد من فروع الهندسة التي تعتبر على درجة عالية من التعقيد الفني . وهو يستخدم أدوات ومفاهيم ونظريات فنية لا يستطيع الرجل المادى أن يفهم كنهها . وكذلك الباحث يبقى على صلاته بالجامعة ، وبالأوساط المهنية . وقد يكتب - بين الحين والحين - بحثا علميا ينشره في إحدى الصحف لكي يظل معه زملائه . وكذلك فان رجل التمويل يعقد صلاته الخارجية مع عالم المال الفاضل . ورجل الأفراد أيضا قد يكون نشيطا في رابطة الأفراد المحلية أو القومية حيث يستطيع أن يكون على علم بما يجري وبما يفعله الآخرون .

وفي كثير من الحالات نجد أن هؤلاء الخبراء الاداريين قد أعدوا اعدادا مفضلا في المعاهد العليا أو المدارس الليلية . وأنهم على علم بالأحوال المعاصرة في ميادينهم . كل هذه العوامل تجعل رجل الإدارة الجدير يشعر أنه يعرف عن تخصصه أكثر من أي شخص آخر ، وقبلة يشعر أنه أدنى الناس بمتى وكيف وأين يطبق أساليبه الفنية على أفضل وجه ، ولكن رجال هيئة الانتاج يرون أن قليلا من رجال الإدارة الخبراء هؤلاء قد اتسخت أيديهم بالعمل الفعلي في الورش وقليل منهم - بل لا أحد منهم - قد عانى الصدام من تحمل مسئوليات الانتاج ، ولذلك فهم يتجاهلون مشكلات رجل الانتاج ، وهم يمارسون تخصصاتهم .

وقد قال مدير إحدى الشركات : « أليس لدى رجال الهيئة الادارية ميل الى عدم رؤية هدف الشركة ككل ، لا لغزو الا لانهم يعتبرون عملهم غاية في حد ذاته ؟ يجب على كل ادارة أن تدرك الهدف الذي من أجله قامت الشركة . وأن تعرف كيف يسهم عمل رجال الهيئة الادارية في الوصول الى هذا الهدف(٦) » .

S. A. Raube, "Personnel Administration: What, How, Why? NICB Management Record, May, 1956, p. 182 (statement by James D. Wise).

ان رجال الهيئة الادارية آدميون . وهم يريدون أن يثبتوا لأنفسهم ولرؤسائهم أن لديهم شيئا مفيدا يسهمون به فى نجاح الشركة . وبالتدريج يزداد توقف مستقبلهم على النتائج . فهم يريدون أن يصلوا الى نتائج . وهم يريدون تنمية قدرتهم الى أقصى ما تستطيع أن تسهم به فيه ، خدمة العمل كما يرونه . وهذا يبرر تعليمهم كما يحمل فى طوائف قضاة معينة من قيم النفوذ . فمنهم من يشعر بأنه لا بد له من قدر معين من السلطة أو الحق فى الاقتناع حتى يدفع رجال هيئة الانتاج الى تطبيق أفكارهم ، ولهم من قد يلجأ الى المناورة مع موظفى التشغيل ، ويضعهم فى موقف إما أن يضطروا فيه الى قبول توصياتهم ، وإما أن يلقوا بثبورا « خيبة » من الادارة العليا .

ويذهب بعض رجال الهيئة الادارية - بحق - الى أن بعض رجال هيئة الانتاج العليا قد عملوا اليهم بعمل يضطرمهم الى اصدار الأوامر حتى يحصلوا على مملوءة معينة ، أو يضطرمهم الى أن يقرروا للمدوسين من هيئة الانتاج ما يفعلون . والواقع أنهم يدافعون عن ذلك بقولهم :

« لو أن المدير العام يدرك طبيعة العمل الادارى ، ويستطيع أن يجنبنا المواقف المعرجة لقلت مشكلاتنا الى حد كبير » . وربما نتج عن مثل هذا الترتيب - فى المدى القريب - النتائج اللازمة لتحقيق توقعات رئيس العمل . ولكنه يخلق فى المستقبل البعيد صعوبات وحواجز دائمة تحول دون التعاون الفعال بين رجال الادارة ورجال الانتاج - مما يصيب المنظمة بالفشل .

سلطة رجال هيئة الإدارة العرفية (استخدم بحرص)

ولكن لرجال الهيئة الادارية سلطة ضمنية يستفولونها من حين لآخر دون أن يدركوا تماما - أو يدرك رجال الانتاج - السبب فى أن الضغوط التى يحدتها رجال هيئة الادارة تأتى بنتائج . وهناك أسباب عديدة تجعل مثل هذه السلطة الضمنية تحدث أثرا فى كثير من المواقف . من ذلك أن المشرفين على الانتاج يعرفون أن رجل الهيئة الادارية يصل الى المدير غالبا ، وأن كلمته كثيرا ما يكون لها وزنها فى محافل الادارة العليا . وتنعكس نتائج تفكير رجل الادارة على صورة أوامر صادرة من الجهات العليا . وأما المشرف على الانتاج فيرى فيه « رجلا من رجال الصف الأمامى ، ومن الأفضل أن تتعامل معه أشد عطاء ، رجلا يحسن بى ألا أنقل نصيحته والا وقعت فى

المآزق • وعلى هذا فالمحققة أن رجال الهيئة الادارية قد يمارسون الأنواع التالية من السيطرة «٧» على أساس غير رسمي ودون أي نوايا سيئة •

١ - الأمر من خلال الاختصاص الفني - بمعنى أن قلعة رجل هيئة الادارة تحول النصيحة الى أمر ضمنى •

٢ - الأمر من خلال المركز • فالنصيحة التي يقدمها ذوو المكثة العالية في المراكز الامامية لا يمكن أن يستخف بها •

٣ - الأمر من خلال الصفات الشخصية ، فبما كان رجال الهيئة الادارية أن يصبحوا باتعين مقتنعين وقد تبلغ شخصيتهم من القوة بحيث تجتذب اليها السلطة •

٤ - الأمر من خلال العقوبات - فالتهديد الضمنى بالجاء الى القوة لتطبيق مقترحات رجال هيئة الادارة يسرى من مكتب المدير العام الى منظمة رجال الانتاج •

٥ - الأمر من خلال المعجز - بمعنى أن الاقتراح يقبل لانتظار رجال هيئة الانتاج الى الاهتمام أو الى الوقت الكافى للتحليل •

ومما نوصى به أن يكون رجال الهيئة الادارية على علم كامل بهذه الأنواع الضمنية من الأوامر التي تفرى رجل الهيئة الادارية المجهول بالتحدى فيها • ومما لا شك فيه أن الجراء اليها سوف يزيد - ان عاجلا أو آجلا - من كراهية رجال هيئة الانتاج لضغوط رجال الهيئة الادارية ، على أن لونا معقولا من المعونة حسنا يقدم لرجال الانتاج التنفيذيين بين الحين والحين خروجا على وظائف الهيئة الادارية سيدعو الى اعتراف كل الأطراف المعنية بأنه اجراء استثنائي اتخذ لمواجهة حاجة معينة •

ومن انصاف الحقائق عن العلاقات بين رجال الهيئة الادارية ورجال الانتاج أن رجال الهيئة الادارية لا يتخذون قرارات قط • ورجال التنفيذ

(٧) يشهد هذا الكلام على مثال :

Ernest Dale, "Dynamics and Mechanics of Organization,"
Organization Planning and Management Development. AMA
Personnel Series, no. 141, December, 1951, pp. 9-10.

يعرفون حالات من الواقع العمل - خول لرجال الهيئة الادارية سلطة خاصة - ذات حدود معينة في الغالب - لكي يتخلوا قرارات هامة • مثال ذلك ان المدير المساعد لادارة الأفراد في اتحاد الصليب بالولايات المتحدة كان - في أثناء المفاوضات التي شملت البلاد بأسرها - هو الموظف المساموم الذي يتفاوض بشأن تفاصيل الاتفاق النهائي لشركته مع نقابة عمال الصليب •

وهناك حالات أخرى تضم رجالا من الهيئة الادارية خولهم المدير قدرا مميّنا من مهمة الضبط والرقابة للتأكد من أن سياسات الشركة تطبق تطبيقا سليما • وقد تنطلق الاحتكاكات الكمامة من هذا المصدر أيضا • من ذلك أن الادارة العليا لهيئة الانتاج اذا وافقت على اتباع اجراءات مالية موحدة في المنظمة بأسرها ، وأخطرت المستويات الأدنى من هيئة الانتاج بتلك السياسات والاجراءات فإن الادارة العامة تتوقع من الادارة المالية أن تتخذ التدابير اللازمة لتنفيذها • وفي هذا الصدد تقرر شركة فورد موتور أنه قد يفوض رجال الهيئة الادارية في التصرف لحساب - وباسم - ادارة هيئة الانتاج ويتكلمون - بصفتهم رجال الهيئة الادارية - على قدر السلطة التي خولتهم اياها ادارة هيئة الانتاج • والمصادقات التي يخرج فيها موظفو الهيئة الادارية عن دورهم التقليدي - وهو تقديم النصيحة والمخمة لرجال الانتاج التنفيذيين - كثيرة ، ويجب أن يعتبر شلنودا عن القاعدة لمواجهة ظروف طارئة خاصة يعترف بها الجميع •

مواطن سوء التفاهم بين رجال الإنتاج ورجال الهيئة الإدارية

إن الدراسة المستفيضة للخبرة الفعلية لعلاقات رجال الانتاج ورجال هيئة الادارة في ثمان وسبعين شركة ، كشفتها المقابلات التي تمت مع نحو من أربعين من رجال التنفيذ ترسم لنا باختصار معالم أهم أسباب الصراع التي نشأ على مدى استحداث الوظائف الادارية في المنظمات البشرية (٨) • وتتفق النتائج الواردة مع خبرة المؤلف عندما كان يعمل في التخطيط للانتاج وفي الهندسة الصناعية وادارة الأفراد حيث جرب هذه المشكلات نفسها في مناسبات عديدة •

وقد ورد في الدراسة التي قام بها مجلس المؤتمرات الصناعي القومي

ان مشكلات رجال الهيئة الادارية وهيئة الانتاج التي يعاني منها الناس في كل المستويات وفي كل أنواع الشركات ... تبليغ من الخطة والضيوع الى درجة أنها تكاد تصبح عالمية . والواقع ان في الحركة والازدواج في المجهود والفقدان - غالباً ما تزدهر حتى في الشركات التي غالباً ما تعرف بأنها « منظمات فعالة حسنة الادارة » وتؤكد الشركات التي تقول أنها نجحت في الحد من هذه المشكلات الى حد كبير . ان المشكلة الحقيقية هي سوء التفاهم أو الافتقار الى ادراك المعنى الحقيقي لرجال الهيئة الادارية وهيئة الانتاج(٩) .

وتكشف التجربة والدراسة عن اختلافات في وجهات النظر بين طائفة وأخرى كذلك الموضحة في الشكل ٥ - ٤ وسوف تبدو وجهات النظر المتعارضة هذه - وكثير غيرها - مألوفة لدى القراء المشتغلين بالأعمال . ولكن كيف تصرف معظم الشركات حيال مثل هذه المشكلات ؟ هل تتعرف بان هذه المشكلات موجودة ، ولماذا ؟ وهل اكتفت بالاعتراف بها كمجرد صعوبة من الصعوبات الكثيرة التي تتضمنها إدارة أى عمل من الأعمال ؟ أم هل تبدو لهم مثلاً على أنها النقيضة البشرية البحتة ولأنانية الضيقة الأفق التي لا تملك لها دفعا ؟ ولا يبدو أن شركات كثيرة قد بذلت محاولات جديده لملاجئ الزوايا سوء التفاهم هذه حتى ولو عرفت أنها قائمة فعلاً .

شكل (٥ - ٤) كيف ينظر رجال هيئة الانتاج ورجال الهيئة الادارية بعضهم الى بعض

وجهة نظر رجال الانتاج عن رجال الهيئة الادارية
وجهة نظر رجال الهيئة الادارية عن رجال الانتاج

- | | |
|--|---|
| <p>١ - ان رجال هيئة الانتاج لا يستغلون الهيئة الادارية استقلالاً مطلقاً ، فهم لا يمتنعون مونتاً ولا يريدون تصحيحاً وهم يحاولون أن يعضوا في عضلهم على طريقتهم الخاصة . فذاً وقوا في مازق انتظروا منا أن نخرجهم منه . فلماذا لا يلجأون اليانا من اول الامر ؟</p> | <p>١ - يميل رجال الهيئة الادارية الى الزيد من السلطة : ويدبى ارجال الهيئة الادارية أن يصرخوا سطوهم وأن يسلطوا عندهم مطلب اليوم ذلك ، ولا يحاولوا أن يقرروا لنا ماذا ينبغي أن نعمل فلتن لتعجب مستولئين عن النتائج اقولا وأخيرا .</p> |
|--|---|

- ٢ - رجال هيئة الإنتاج يتألمون الأفكار الجديدة : فهم لا يشعرون على نحو ما بأن كل فكرة جديدة سوف تلبى أذاعتهم وأسا على عقب . علينا أن نعلمهم ونسخط عليهم لأحداث التغيير ، وهم يترددون في المجازفة وأنا أعتقد يتمدد على محاولة تطبيق الأفكار الجديدة .
- ٣ - رجال الهيئة الإدارية يتسبون الفضل لأنفسهم ، فمن نكد وتكذب حتى تصفك الدولارات وعدة أحوال رجال الهيئة الإدارية أن يتسبوا الفضل لأنفسهم .
- ٤ - يميز رجال هيئة الإدارة من اطلاع رجال الإنتاج على المعلومات أولا قولا : فهم يعملون مع مروسى ولكنهم لا يعملون في الصورة حتى أعرف ما يجري (وحده شكوى مهندس دراسة التوليد)
- ٥ - رجال هيئة الإدارة يميزون من رؤية الصورة كلها : أنهم لا يرون مشكلاتنا التي تحدث في مستواها وهم يقضون وقتا طويلا في تسويق اختصاصاتهم - ولا يترددون بمشكلاتنا الأخرى .
- ٦ - رجال هيئة الإنتاج لا يسمعون لرجال الهيئة الإدارية بالسلطة السكالية نحن أصلهم باختصاصنا ، ولكننا لا نستطيع أن نلهمهم إلى أن يستمروا للصحة . ويجبرو « يمسأ » لهمائنا لا يكفى لأن يجعلهم يتقبلونها .
- ٧ - أن إدارة الإنتاج العليا لا تساهدا ، وهذا يصقل على ممالكنا مع مروسيمهم ، وينبغي ألا يتوقع رجال الإنتاج منا أن « نبلهم » عن أسوال مروسيمهم .
- ٨ - رجال هيئة الإنتاج يميزون من أن يروا الصورة كلها ، ويجب علينا أن نثبت قيمتنا لإدارة العليا ونشر أفضل الأفكار، والإدارة العليا تنتظر منا ذلك .

وسائل تحقيق التفاهم والتنسيق بين الهيئة الإدارية وهيئة الإنتاج

أول خطوة أساسية نحو علاقة أفضل ، هي أن يدرك الطرفان مصادر الاحتكاك التي آتينا باختصار على ممالكها في هذا الفصل والبحث عن سبب وجودها في المواقف العامة والخاصة . ولا يمكن التوصل إلى التفاهم إلا إذا كان التفاهم ناتجا عن المناقشة الصريحة بحضور رجال الإدارة العليا الذين تمكنهم أوضاعهم من اتخاذ الحكم النهائي بشأن ما ، من شأنه أن ينتج أفضل

انجاز كلا من أهداف الشركة القريبة والبعيدة على السواء * ويجب أن يصاحبه التعريف الواضح لوظائف ومهام وحدات الهيئة الادارية المختلفة والالتزام بتطبيقه عمليا *

ويمكن لقادة رجال التنفيذ في هيئة الانتاج أن يتوصلوا الى فهم أوضح للطريقة التي يحدث بها سوء التفاهم نتيجة للواجبات والمهام التي يهمل بها رجال الادارة العليا للموظفين ، ونتيجة للطريقة التي ينتج بها رجال الهيئة الادارية ما يعتقدون أنه الأهداف ، أو يتصورون أنه المنتظر منهم * ولاستيضاح مثل هذه المشكلات تحسين الادارة صنعا لو أنها أعادت النظر في خطط الشركة ، والتكوين القائل للمنظمة ، والاحتياجات الخاصة لخدمات الموظفين المتعددة (من مثل إدارة الأفراد القوية للتعامل مع النقابة القوية) وشخصيات ومهارات الموظفين المسؤولين في الهيئة الادارية وهيئة الانتاج *

ومن الواضح أن أدوار مناشط الهيئة الادارية وطريقتها واسلوبها في العمل مع رجال الانتاج التنفيذيين يجب أن تنضج * وعندئذ يمكن للمستويات الجديدة التكوين أن تطبق تطبيقا موحدا لكي تنسجم مع احتياجات المنظمة(١٠) * وكحد أدنى أساسي يجب أن يؤكد لرجال تشغيل الانتاج تأكيداً قاطعاً بأن السلطة الكامنة في مناصبهم سوف تحترم * وهم بحاجة الى موظفين في الهيئة الادارية ذوي عقلية عملية يستطيعون أن يقدموا المساعدة الخاصة لحل المشكلات كما يراها رجال الانتاج أنفسهم * ومن غير المحتمل أن يزدهر مثل هذا الفهم بمجرد العمل مما * بل لابد من تصفية بعض القضايا أولا * بعد ذلك تعمل خطة التوجيه المحكمة لرجال الانتاج ورجال الهيئة الادارية على تزويدهم ببصائر جديدة عن علاقاتهم اليومية * ومن المهم أن تتصلل مسالكهم الأساسية تعديلها يكفي لاحداث التغييرات التلقائية في تصرفهم بعضهم نحو بعض * والواقع أنه لابد من تهيئة نوع من التبادل (اذا كان ذلك ممكنا) حتى يحتاج لكل فريق أن يجرب مشكلات الفريق الآخر ، ومن الممكن أن يتم هذا في فترة التدريب المتكرر اذا لم يكن عمليا أن يتم هذا فيما بعد ، أو أن

(١٠) لشرح الوظائف الأساسية للهيئة الادارية وتداخلها متداخلا شاملا انظر :

Walter A. Giles, "Management Greteria for Staff Functions,"
Management Planning and Manpower Development, AMA
General Management Series, no. 173, 1954, p. 38.

يعتبر رجال الإنتاج على أعمال الهيئة الإدارية بعض الوقت • فإذا كانت جميع الأطراف على بينة من أهدافها ، وإذا توافر لعلاقاتهم الأمن والثبات ، وإذا قامت الإدارة العليا بالتنسيق على أن يتعاونوا مما على تحقيق صالح الشركة العام - فإن خطوة حقيقية تكون قد اتخذت من أجل رفع الطاقة الانتاجية والروح المعنوية ومواجهة كثير من الشركات لمشكلة العلاقات بين الهيئة الإدارية و هيئة الانتاج ونجاحها في حلها لكى توافق أوضاعها الخاصة • هذه الخطوة توحى بأن المدخل الصريح المستقيم يمكنه أن يأتى بنتائج قيمة ويحقق قدرا أعظم من الرضا لكل الأطراف المعنية •

مراجع

- Allen, Louis A.: "Personnel Staff and the Line Organization," *Personnel*, November, 1956, pp. 236 - 241.
- : "Improving Staff and Line Relationships," *NICB Studies in Personnel Policy*, no. 153, New York, 1956.
- : "The Uses of Assistants," *NICB Management Record*, May, 1955, pp. 174 - 177, 201 - 205.
- Appley, Lawrence A.: "Staff and Line," *Management News*, May, 1956, pp. 1 - 2.
- Argyris, Chris: "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 87 - 110.
- Bellows, E. H.: "The Assistant to Top Management," *Advanced Management*, October, 1956, pp. 9 - 11.
- Dale, Ernest: "Dynamics and Mechanics of Organization," *Organization Planning and Management Development AMA Personnel Series*, no. 141, December 1951, pp. 3 - 14.
- Eby, Michael L., and G. Clark Thompson: "No Magic Formulas for Managing Staff," *NICB Business Record*, October, 1955, pp. 386 - 392.
- Giles, Walter A.: "Management Criteria for Staff Function," *Management Planning and Manpower Development, AMA General Management Series*, no. 173, August, 1954, pp. 37 - 44.
- Hook, Charles R. Jr.: "Organization Planning: Its Challenges and Limitations," *Organization Planning and Management*

Development, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, pp. 15 - 22.

Learned, Edmund P., David N. Ulrich, and Donald R. Booz: *Executive Action*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1951, chaps. 10, 11.

Line-Staff Relationships in Production, AMA Special Report no. 18, 1957.

Myers, Charles R., and John G. Turnbull: "Line and Staff in Industrial Relations," *Harvard Business Review*, July-August, 1956, pp. 113 - 124.

Powell, J. Lewis: "Completed Staff Work: Key to Effective Delegation," *The Management Review*, June, 1956, pp. 500 - 503.

Saltonstall, Robert: "Who's in Personnel Administration," *Harvard Business Review*, July-August, 1955, pp. 75 - 83.

Sampson, Robert C.: *The Staff Role in Management: Its Creative Uses*, Harper & Brothers, New York, 1955.

الفصل السادس

وظيفة إدارة الأفراد

تعتبر إدارة الأفراد بوصفها تخصصاً وظيفياً في ميدان الأعمال ، حديثة العهد نسبياً في كل من الولايات المتحدة ودول أوروبا ؛ ذلك بأن الشعور بالحاجة إلى جماعة متخصصة لمعاونة الإدارة التنفيذية في الجوانب الانسانية للأعمال لم تنشأ لأول مرة الا في الحرب العالمية الأولى ؛ فقد أحدث المعنى في القوة العاملة والحاجة الحيوية للبلوغ بالانتاج الى ذروته ضغطاً شديداً على مديري العمليات التنفيذية ، مما دعا الى الاهتمام أيضاً باستصدار الدول المختلفة لقوانين تعويض العمال في الفترة ما بين ١٩١١ - ١٩٢٠ ميلادية . ومن ثم نشأت الحاجة الى هيئة تحديد المساعدة في ترشيح واختيار الجموع الفقيرة من الأفراد الجدد - الذين تتطلبهم الصناعة ، وفي تلقينهم المبادئ وتدريبهم عليها . وقد عمل نمو الحركة النقابية ابان فترة الحرب على ايجاد مشكلات جديدة ؛ ذلك لأن اقرار مبدأ التفاوض الجماعي ، أو المساواة الجماعية في الولايات المتحدة كان تحدياً للطريقة التقليدية التي كان مديرو التنفيذ يتبعونها في تصريف الأعمال .

كما أثارت أوجه النشاط الحكومي عن طريق وزارة المجهود الحربي مجموعة من الأسئلة ، وتطلبت هذه المناشط توفير المزيد من المعلومات عن الأجور والأساليب الداخلة في معاملة الموظفين ، وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التي تؤثر في طاقة الموظفين الانتاجية وروحهم المعنوية أثناء فترة الحرب في بريطانيا ، ثم انتشر منها هذا البحث الى الولايات المتحدة ، كما أضيف الى ذلك أن تطبيقات الإدارة العملية التي أسس توجيهها عملت على خلق قضايا خطيرة كان لا مفر لادارة الأعمال من معالجتها من مثل الاضطرابات وحد الموظفين من انتاجهم . وبما ان الإدارة العليا التي كانت حتى ذلك الحين تنظر الى وظيفتها على أنها الانتاج والتوزيع بصفة أساسية ، ولم تكن لتشغل

نفسها بكل هذه المتاعب الجديدة ، ومن ثم بحثت عن جماعة جديدة - ادارة الأفراد لمعالجة هذه الكثرة المتنوعة من المسائل المثيرة للمتعاب - وفى هذا الوقت كان الهدف الرئيسى للادارة هو التخفيف من اعبائها بحيث يستنى لها أن توجه كل عنايتها الى الانتاج من أجل المجهود الحربي ، وكان مستشارو الأفراد غير ملزمين الى حد بعيد ، وانما هم قد اختبروا لسد الفجوة وحسب ، 'صنف الى ذلك أنه لم تكن هناك فى ذلك الحين دراسات للتخصص فى التدريب على شئون ادارة الأفراد ، وقد عين بعض رجال الأفراد الأرائل فى هذه الوظيفة بعد عدة سنوات من الخبرة فى التنظيم التنفيذى ' وفى كثير من الشركات عين فى هذه الوظيفة الاستشارية الجديدة الموظفون القدامى أو الموظفون غير اللاتين على نحو ما ، كما دخل غيرهم هذا الميدان عن طريق اشتغالهم بالخدمة الاجتماعية ' وهم الذين سرعان ما وصفهم موظفو العمليات التنفيذية بأنهم مجرد مشرفين على الأعمال الحثيرة ' ومهما يكن من شيء فقد أثبت موظفو ادارة الأفراد الجديدة أثناء الحرب أن فى إمكانهم أن يكونوا مصلرا حقيقيا لمعاونة الادارة التنفيذية ، بل لقد أصبحت ادارة الأفراد جزءا دائما من هيكل الادارة فى كثير من الشركات ، ولو أنها لم تكن بوجه عام على المستوى الذى رسمت فيه السياسة ' وفى فترة الرخاء سنة ١٩٢٠ اتسع أمام ادارات الأفراد مجال العمل تخصصا وضمنا وقد ازدهرت مجموعة واسعة من الوسائل الفنية لشئون الأفراد لتنظيم تطبيق الأفكار الجديدة عن كيفية معاملة الناس فى الصناعة ' كما تفتحت مجالات جديدة يرمتها من مثل الاختبار والاختيار وتقييم الوظيفة وتحديد ثنات الأجور ومنع الحوادث وتدريب العامل على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات الجديدة كانت نتيجة الى جعل ادارة الأفراد علما قائما بذاته ، وكان كل نشاط جديد يدفع بوسائل فنية واجراءات واستمارات صممت تصميمها خصبا ، وقد ساعد كل ذلك على فصل ادارات الأفراد وعملها بوظيفتها تخصصا جديدا ' وقد اتجهت الشركات الى تتبع زعماء الصناعة فى جهودهم لتنمية البرامج الكاملة دون تحليل دقيق فى كثير من الأحيان للحاجات المحلية (١) .

(١) يعمل مديرو ادارات الأفراد المتخصصة تحت ما يقرب من أربعين تسمية مختلفة ومن اشيع هذه التسميات : المدير المساعد لادارة الأفراد ، مدير العلاقات الصناعية ، مدير أو (رئيس الأفراد) ، مدير العلاقات الإنسانية ، مدير علاقات الموظفين ، وتتنوع تسمى بإدارة الأفراد فى هذا الفصل هيئة الموظفين التى يرأسها مدير الأفراد .

وقد انهمك المتخصصون فى الأفراد عند تطبيقهم لتنظيم الجديدة فى ادخال الخطوط الجديدة ووضعها موضع التنفيذ ، بحيث انهم كثيراً ما اغفلوا رئيس العمال وعلاقته الحيوية بمروحيه فى محل العمل .

ولم تقبل الادارة العليا للمنظمة شيئاً يذكر بشأن محاولة توضيح مواقع الحدود . ان وجدت ، لهذه الهيئة الاستشارية الجديدة ، أو ما هو المفروض ان تقوم به هذه الادارة الاستشارية . ولم تبذل أية محاولة لتقييم الآثار الشاملة الحقيقية لصل هذه الادارة الجديدة على الروح المعنوية لدى العمال والمشرقيين ، وبدلاً من ذلك كانت ادارة الأفراد تعرض على الادارة العليا التقارير الاحصائية والتي شعرت أنها تثبت قيمتها وأهميتها عن دورة العمل وتقليل الحوادث . وقد ركزت ادارة الأفراد اهتمامها على الموظفين ومشكلاتهم ، وشجعت الموظف على أن يطلب معونتها فى كل المسائل التي تتعلق بوظيفته . وفى كثير من المسائل التي لا تعلق بالوظيفة ، كالمطالبة بالنقل والحصول على قروض وما الى ذلك ، وكانت النقطة التي غفلت عنها هي فشلها فى تقدير مدى تأثير كل ذلك فى علاقات رئيس العمال بالعامل .

وقد تمت وظيفة الأفراد بسرعة ولكن الخطر « البنودول » انحرف بعيداً ، وكان الدليل ضعيفاً على أن ما تقوم به ادارة الأفراد يسهم بنصيبه فى الطاقة الانتاجية وفى تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة الأرباح، وخاصة فى الكساد الذى حدث فى أوائل السنوات العشرينية وفى السنوات الثلاثينية مرة أخرى، ولذلك خفض عدد موظفى ادارة الأفراد بوصفها مصدر اتفاق ، وبخاصة عندما اضطرت الشركات الى خفض التكاليف الى أدنى حد يمكن فى سبيل الكفاح من أجل البقاء . ان كثيراً من ادارات الأفراد لم تبلغ فعلاً قيمة عملها الى حد ادارة الأعمال ، ومنذ منتصف السنوات الثلاثينية وادارة الأفراد ومكانة ادارة الأفراد فى ارتفاع ، كما بدأت طبيعتها الحقيقية ومساهمتها والدور الذى تقوم به فى الصناعة يتضح الى حد كبير . والواقع أن نسبة كبيرة من مديري ادارة الأفراد هم فى الحقيقة اخصائيون يأتون بالتدريب المهني والمهارات الواضحة التعريف الى عملهم الاستشارى وأصبحت الدراسات التدريبية من جميع الأنواع متوافرة ومتاحة لجميع الرجال المهتمين بأعمال الأفراد ، وعن طريق الدراسات فى الكليات والتدريب للمتخرجين والتعليم للكبار والجهود التعليمية لكثير من المنظمات ، وبقسم الأفراد فى رابطة الادارة الأمريكية أخذ الرجال يدخلون هذا الميدان من ميادين التخصص وهم أكثر

فهما لوظيفتهم والدور الذى يقومون به ويلحق بالدراسات الخاصة بإدارة الأفراد تدريب خاص فى المفاوضة الجماعية وحديثا فى الجوانب الواسعة للعلاقات الانسانية ، زد على ذلك أنه برز اتجاه سليم فى الصناعة يقضى بالادخال للرجال ميدان العمل الاستشارى للأفراد ألا بعد أن يقضوا فترة من التدريب فى محل العمل حيث يستطيعون الملاحظة والاندماج فى واقع العلاقات الانسانية كما يمارسها المشرفون على التنفيذ • ويوجد كثير من المدارس الفكرية بين موظفى ادارة الأفراد وبين أعضاء الادارة العليا والمشرفين على التنفيذ بشأن وظيفة ادارة الأفراد ومن هو المسئول عن هذه الوظيفة • وقد توصل أحد مديرى الأفراد بعد محادثات ومناقشات مع رؤساء الشركة ومديرى الأفراد الى أن دور مدير الأفراد ليس واضحا تماما وقد لا يأتى اليوم الذى يكون لهذا الدور معنى موحد لدى جميع الناس(*) •

ما هى إدارة الأفراد ؟

تقوم ادارة الأفراد بمعناها الواسع بشئون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات بالشركة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها • ومنذ عدة سنوات مضت كانت الموارد البشرية لا تعنى شيئا أكثر من القوة العاملة من المستخمين الذين يقومون بالانتاج على ألاتهم فعلا أو موظفى المبيعات الذين يعملون خلف طاولاتهم إلا أن ادارة الأفراد بدأت حديثا — وبخاصة منذ الحرب العالمية الثانية — تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التى تقوم بها الموارد البشرية فى مستوى رئيس العمال والادارة الوسطى ومستويات القمة للادارة العليا • ولنلاحظ مثلا التأكيد المتزايد على التدريب فى مستوى المشرفين الذى يجرى منذ ادخال (التدريب فى أثناء الخدمة فى الصناعة) سنة ١٩٤٣ — ١٩٤٤. والواقع أن التدريب فى أثناء الخدمة داخل الصناعة بتأكيده على تعليم الوظيفة ووسائلها وعلاقاتها قد انتشر انتشار النار فى الهشيم فى كل من أوروبا والولايات المتحدة ، ذلك لأن زيادة التأكيد فى السنوات الأخيرة على تنمية الادارة على أساس تخطيطى وإدارى دقيق إنما يشير الى انتشار ادارة

John Post, "Personnel Administration at the Cross-roads," *The Personnel Administration at the Crossroads : Meeting the New Challenges of Personnel Management*, AMA Personnel Series, No. 153, 1953, p. 11.

الأفراد في هذه المنطقة ، وكانت أحدث التطورات هي انشاء أقسام خاصة من ادارات الأفراد لتركيز اهتمامها على المهنسين والباحثين الذين زاد عليهم الطلب ، وكذلك على المشكلات الخاصة الحديثة ، ولكن ادارة الأفراد حرية أن تمتنى بالفشل في مهمتها اذا هي نظرت الى الناس على أنهم مجرد موارد بشرية أو مصادر للممل لا على أنهم مخلوقات بشرية تفكر وتشعر ولها مطالبها الفردية والجماعية ولها مخاوفها ولها رغبتها في الاحترام وحرصها على الكرامة. ولكن هناك وجهة نظر أخرى أكثر ايجابية ، وهي التفكير في ادارة الأفراد على أنها تعنى أساساً بتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم ومواجههم في جميع المستويات في المنظمة ، بحيث يستطيعون بذل أقصى جهودهم وبحيث يتوافر لديهم - في الوقت نفسه - الحفز على تحقيق أهداف المشروع ، وهذا الأسلوب يفترض أن الأفراد يستطيعون أن يحققوا أهدافهم عندما يبذلون جهودهم طواعية واختياراً والجماعات عندما تبذل جهودها الاختيارية ، وبهذا يمكن للطاقات الكاملة للمنظمة الإنسانية أن تنطلق لمنفعة الجميع .

وهناك وجهة نظر أخرى ؛ وهي أن وظيفة ادارة الأفراد هي وظيفة الإدارة نفسها ، هذه نقطة نافعة جدية بالاعتبار - ما دامت تتضمن بحق أن كل مدير يعنى عناية حيوية بأدارة الأفراد ؛ فنلدر لم يعد منفذاً (فاعلاً) ، بل انه يحصل على النتائج عن طريق الأشخاص الآخرين . وبعد كل شيء ألا يحقق رجل التنفيذ النتائج عن طريق التخطيط والتوجيه ، وعن طريق تشجيع مرؤسيه على بذل جهودهم البدنية والعقلية والقدر الذي يبرع في ذلك ويؤديه بنجاح بالقدر الذي تتجاوز أدارته أهدافها في الانتاج . وبذلك تنتصر على الميزانية المخصصة لها (زيادة الكمية المنتجة على التكاليف المقدرة لها) . وبالقدر الذي يكون فيه المدير ضعيفاً وعاجزاً عن القيادة الفعالة وبالقدر الذي يفشل في الاضطلاع بأحدى مسؤولياته الأساسية . فلا الأساليب ولا الوسائل الفنية ولا أي قدر من الآلات ، بمستطاعة وحدها أن تحقق النتائج . ومن المؤكد أن الجهود المستقلة لادارة الأفراد المتخصصة لا تستطيع أن تفعل الشيء الكثير اذا هي استطاعت أن تفعل شيئاً على الاطلاق لتعويض قصور المدير التنفيذي في القيام بمهمته بوصفه قائلاً . أن الناس هم الذين يحولون المواد والأفكار الى بضائع ممتعة للبيع ، والمدير التنفيذي هو وحده الذي يؤدي وظيفته بوصفه مديراً للأفراد فلا يستطيع أن يحول مسؤوليته الى غيره ، ولا أن يتنصل منها .

وترغبنا هذه المسئولية المحددة للادارة التنفيذية - تجاه الحصول على نتائج عن طريق القياس - على النظر الى ادارة الأفراد في صورة أكثر اتساعا وعلى أية حال فما زال كثير من رجال الصناعة ورجال التعليم يتسائلون : « ادارة الأفراد خاصة لماذا ؟ انها مسئولية رجالنا الإداريين : انهم اخصائيون كما تعلم ، وهم يرفعون جميع هذه المسائل الانسانية » وعلى النقيض من ذلك فقد عبر أحد المديرين الذين يدركون المسئولية التنفيذية لادارة الأفراد عن نفسه بهذه الطريقة : « أجل في شركتنا الصغيرة برنامج حافل لادارة الأفراد ولكن ليس لدينا ادارة خاصة للأفراد » • هذا الرأي يتفق مع رأى الكثيرين من رجال التنفيذ في الجيل الحاضر ؛ وهو أن كل مدير تنفيذي ان هو الا مدير للأفراد في كل يوم ، وطول اليوم - بما بالنسبة لنفسه بوصفه الرئيس فهو المدير الأعلى للأفراد ، وهذا لا يستتبع أنه ليس لمثل هذه الادارات للأفراد وظائف مهمة تقوم بها ، بل انه مجرد تأكيد لاشتراك كل من جهتي التنفيذ والاستشارة في تحمل المسئولية •

أهداف إدارة الأفراد

هناك آراء مختلفة حول أهداف إدارة الأفراد ، وتنشأ هذه الاختلافات من الماضي التعليمي والتدريب للناس كما تنشأ من التجارب التي تجمعهم لديهم في مجال الصناعة •

أسلوب «احتفظ بالناس سعداء»

من بين وجهات النظر المسيطرة وجهة النظر التي تنهيب الى أن ادارة الأفراد ما صممت الا لكي تجعل الناس سعداء ولكي تمسك على صيانة معادتهم • والقيمة الظاهرية لهذا الهدف هو أن الناس السعداء هم المنتجون ومن ثم ينبغي للادارة أن تفعل أى شيء سوى جعل اناس سعداء - راضين ويبدو أن هذا يتضمن الاذعان لكل مطلب من مطالبهم واللين في الوقت الذي تشتد فيه الحاجة الى النظام وهو يتضمن أيضا « فكر في المستخدمين أولا عندما تضع الخطط وتدخل التغيرات التكنولوجية ، ولا تفعل شيئا يدعو الى اغضبهم » • وهو يشتمل على عنصر من الأبوّة ، وذلك لأن الرئيس عندما يفكر يعرف ما يحتاج اليه الموظفون ، وما يطلبونه ، ومن ثم فهو يميل الى

اتخاذ القرارات التي تقيهم سمعده ، زد على ذلك أن هذا الموقف يؤدي إلى القيام بأشياء تجعل الموظفين سمعده أكثر مما تساعد على تنمية شعورهم الخامس نحو ضرورة تحقيق الأهداف ، ولكننا إذا أخذنا الأمور بقيمتها الظاهرية حتى لنا أن نتساءل : هل يجلى هذا الأسلوب عندما تفكر في إدارة الأعمال في ظل المشروعات الحديثة ؟ وهل هذا أسلوب واقعي ؟ وهل يعترف هذا الأسلوب بأن للموظفين وللإدارة مسئوليات متبادلة لا بد من الوفاء بها إذا أريد للمشروع النجاح ؟ وقد أشرنا في الفصل الثالث إلى بحث يوضح أن أسلوب « احتفظ بهم سمعده » قد يؤدي إلى التراخي وميول الطاقة الإنتاجية ، تأمل ولو دقيقة واحدة هل يمكن أن ينجح هذا الأسلوب في اسرتك على مر الأيام ؟ من المحتمل ألا تنجح وخاصة إذا كنت ترغب في إيجاد أطفال يتأزبون بالاستقلال وتحمل المسئولية والمقدرة على التفكير والخلق والابتداع ، لا ٠٠٠ ان أي جماعة من الناس لابد لها من أن تتبع أسلوب الأخذ والعطاء إذا أرادت أن تعمل معاً ، وأن يكون عملها منتجا ، وعليهم أن يتخلوا عن شيء من حريتهم الشخصية ، وذلك لكي يمكن خدمة أفضل مصالح الجماعة وعليهم أن يبرروا بتغييرات ، وأن يصنعوا بخيبة أمل ؛ وذلك كي يحققوا أهدافا جديرة بالتحقيق ، وعليهم أن يواجهوا التحدي وأن ينتصروا عليه وذلك لتحقيق هذا الشعور بالنصر الذي يحدث الاشباع الحقيقي الدائم. زد على ذلك أن النظام في ظل إدارة معتدلة هو أحد الروابط الأساسية التي تحافظ على تماسك أي جماعة من الناس تؤدي وظيفتها كوحدة ، وليس من غير المألوف في الواقع أن يحدث زعماء النقابات الإدارة على تطبيق مزيد من النظام على أساس من العدالة والاعتزان .

ان جعل الناس سمعده والحفاظة على سماعتهم طريقة ساذجة وغير عملية بالنظر إلى إدارة الأفراد - رجال التنفيذ كالآباء يعرفون أنه قلما يوجد فرد أو جماعة في منظمة ما لانتعاش مصالحها مع مصالحه أو بعضها في وقت ما ، وكثيرا ما ينشأ عن مثل هذا التعارض فهم جديد وقيم جديدة وعلاقات أكثر تضجبا * ورجل التنفيذ الذي يدرك أن مروضيه يحترمون أنفسهم ، وأنهم مطيعون ويمكن تشجيعهم على أن ينسوا مع المنظمة ، سوف يعلم أن السعادة يجب أن ينظر إليها على أساس المدة الطويلة ، وأن السعادة لا يمكن شراؤها . بل لابد من كسبها على أن يكون المرحوس نفسه جزءا من عملية الكسب . وربما كان الطريق الأفضل للنظر إلى هدفنا هو بلوغ

حد الاعتدال وتنمية المسؤولية المتبادلة لتحقيق نتائج جديدة بالتحقيق .
 أن الناس يستمدون سعادتهم إلى حد كبير من داخل أنفسهم ، وذلك بالمشاركة
 في المسئوليات ومواجهة المشكلات الحقيقية ثم حلها والبحث عن طريق
 يستخدمون فيه مهاراتهم الكاملة ومواجهتهم الخلاقة في العمل ، وهم واجدون
 فيما وراء ذلك رضاهم في مجال العمل ولم يعد في وسع إدارة الأعمال اليوم
 بالآخرين ، وخاصة بزملائهم في العمل ، ولم يعد في وسع إدارة الأعمال اليوم
 أن تمنح الموظفين شعورا زائفا بالسعادة عن طريق تقديمها لهم هدايا الدبكة
 الرومية في عيد الشكر ؟ بل أن الرضا الأصيل يتبع من العمل من داخلية
 الفرد عندما يشعر بأنه يشجع على أن يتقدم في ظل توجيه الإدارة التي يشعر
 بالثقة الكاملة فيها . أن المنظمة التي تركز اهتمامها بصفة رئيسية على
 الاحتفاظ بالناس سعداء سوف تتداعى دعائمها وينقصها الدافع الضروري
 لتحقيق النجاح .

أسلوب الكفاية

من وجهات النظر المسيطرة الأخرى وجهة النظر القائلة بأن الأهداف
 الأساسية لإدارة الأفراد ، إنما هي الإسهام في الانتاج ، أو كما ذكر البعض
 « هي الكفاية » . وتتليل هذه النظرة هو أن أى شيء يقوم به المدير كتنمية
 الكفاية وزيادة الانتاج يعتبر سلوكا مقبولا ، زد على ذلك أن هذه النظرة
 تفترض أن الناس في أئصناعة ما هم الا مجرد وسائل للانتاج كالآلات سواء
 بسواء ، وأن أهداف المشروع يجب أن تأتي قبل أهداف الأفراد المنتجين ،
 وقبل الأهداف المشروعة للثقافات التي تمثل الموظفين . ولكن هذه النظرة
 تتجاهل المسئولية الاجتماعية للمشروع تجاه الجماعة ، وخاصة التزاماته المعنوية
 نحو موظفيه . وتلبيها هو أن المجتمع سوف يستفيد بطريق غير مباشر عندما
 تبلغ الطاقة الانتاجية ذروتها ويتوافر في جيوب العاملين ما يكفي من النقود
 لشراء الانتاج المتزايد للصناعة كتنتيجة لزيادة المكاسب ، وبذلك يرتفع
 مستوى معيشتهم . وهذا الأسلوب يؤدي بأنصاره من رجال التنفيذ لسوء
 الحظ الى أن يسوغوا لأنفسهم ولماونهم اتخاذ القرارات واتباع الأشكال
 المتقدمة من السلوك لصالح الكفاية الانتاجية وحدها دون أدنى اعتبار للآثار
 التي ترتب على ذلك بالنسبة للثاقين بالانتاج . ومن ثم فالكفاية طبعا لهذا
 التعريف الضيق لا يمكن أن تكون هدفا . فما يبدو في نظر الرجل الإداري

انه هو الكفاية التي تسوغ له الاتصال والاشراف على أوجه النشاط قد لا يكون بالضرورة هو الأكثر إنتاجا بالنسبة للمنظمة كلها *

ان الأسلوب السهل القائم على الحرية والذي يدع الأفراد والجماعات الصغيرة تقرر ما هو الأفضل للقيام بالعمل سوف يأتي في كثير من الأحيان بنتائج أفضل حتى ولو لم يصمد للاختبار العمل * وعندما يصبح الانتاج عندها ممبوءا لذاته يفقد ملكا خطيرا لإدارة الأعمال ، أو مناعة لما يولد المقاومة وسوء الفهم وانحطاط الروح المعنوية بين العمال الذين يدركون أن مصالحهم قد أخضعت للإنتاج * انهم يشعرون بأنهم لم يوجدوا إلا خدمة الإدارة فقط كما لو كانوا آلات مسخرة ، وسوف يستبعد القارئ في ذاكرته من تجربته الخاصة ، أو من وقوفه على كثير من الاضرابات التي دعت اليها النقابات انها لم تحلث الا لتقول لإدارة الأعمال : « انك - لاستطيعين الاستمرار بعد الآن في العمل على هذا الأساس الضيق للكفاية وسوف نظل بالخارج حتى نثبت لك ذلك » * وهم يقومون بالاضراب بالرغم من أنه يسبب لهم في الحقيقة آلاما عظيمة ، وبالرغم من أن كفاية الانتاج بتبريفها الضيق الذي ذكرناه لاتزال تحظى بالمقام الأول من الاهتمام لدى كثير من رجال التنفيذ الذين يسعون الى تحقيق المكاسب السريعة ، الا أن القارئ سوف يتشكك في بعضها بالنسبة للمديرين المحدثين الذين يسعون لتحقيق المزايا على المدى البعيد *

الأسلوب المتزن

لعلنا ذكرنا الموقفين السابقين كطرفين متطرفين ولكنهما يمثلان المزالق في عمليات كل من الإدارة ومستشاري التنفيذ ورجال التنفيذ ، وهذان الموقفان : « احتفال بهم سعده » و « الكفاية » لا يمكن تبريرهما ، فانهما في ذلك شأن غالبية الأضداد المتطرفة في ظل اقتصاد يعمل فيه المشروع من أجل تحقيق الأرباح ، ويستهدف الموقف نفسه على أساس ديمقراطية تقليدية تقضي بأن جميع الناس خلقوا متساوين ؛ ذلك لأن هذين التقيضين المتطرفين لا يدخلان في حسابهما الظروف الحديثة كما وصفت في الفصل الثاني * وجهة النظر المجدية في أهداف إدارة الأفراد تقع البوح بين هذين الطرفين المتناقضين *

رابعا أن إدارة الأفراد المستتيرة هي مسئولية رجال التنفيذ وهي ذاتية

في جميع الحالات التي تتطلب قيادة الناس ، بمعنى أن كل مدير تنفيذي يريد أن يحقق أهداف أقسام إدارته عن طريق تضاعف جهود مرؤسيه يجب أن ينشئ منظمة تعاونية من الناس الذين يتوافق لديهم من الدافع الحقيقي والتحمس مايتفوقون به مما في عملهم • وسواء أكان الهدف هو الطاقة الإنتاجية أم التوزيع أم البحث أم الخدمة فإن النجاح يعتمد بصفة رئيسية على مقدرة القادة من رجال التنفيذ ، ولذلك ينبغي لإدارات الأفراد المتخصصة أن تسهم بأكبر قسط في العمل على تحسين الطاقة الإنتاجية ، وذلك بمعاونة هؤلاء القادة من رجال التنفيذ على تنمية انهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية. تلك العلاقات الضرورية لتقديم التعاون في جميع جوانب المنظمة • وكما قال أحد مديري الأفراد الذين يتصفون بالذكاء والفتنة : « ليس التعاون كفاية في ذاته ، وإنما هو مطلب ضروري سابق لتحسين الطاقة الإنتاجية (٣) » والمجادلة في الهدف : « هو التعاون أم الانتاج ؟ مجادلة غير مجدية ؛ لأن الهدف مزيج منهما ، انه كلاهما ، انه ذلك التعاون الحيوي المولد للطاقة المكنة للمستولية والذي يركز على الاحترام المتبادل ، كما أنه هو ذلك المستوى العالي للاداء والنظام الواقعي للتوصل الى تحقيق الأهداف الجديرة بالتحقيق •

ويحقق اختصاصيو ادارة الأفراد نتائجهم العظيمة ، وذلك بمساعدة المديرين التنفيذيين - على أن يصبحوا مديرين أفضل للأفراد وحتى أكفأ مديري العمليات يواجهون مجموعة من المشكلات الإنسانية ولكن قد يسارع القارىء بالقول : « ليس هذا هو كل شيء بالتأكيد ، فهناك التخطيط الفني والرقابة على التكلفة والأمن والبحث ، وتحديد فئات الأجور ، والرقابة على عمليات الجرد ، والخدمة ، - وكثير من المشكلات الأخرى التي تتطلب بنصيبها من الالتفات وقد يكون لها الأولوية بسبب ما تطلبه الإدارة العليا » • وعلى أية حال فإن كلا من هذه المشكلات يتطلب حلها فهما إنسانياً كما يتطلب أن يكون أعضاء إدارة الأفراد حساسين لحاجات مشكلات المشرقي في أقرب مكن يمكن من مصدر المشكلات • ان التنبؤ بالحاجات والمشكلات يكون بطبيعة

C. Wilson Hudson "The Role of the Personnel Department in Improved Productivity," *Personnel Practice and Policy. The Changing Picture*, AMA Personnel Series, no. 188, 1966, p. 22.

الحال هو الأفضل ، ولكن وضوح البصيرة السنى يؤدى الى الحلول طويلة الأجل يأتى فى المكان الثانى .

وربما تكون المشكلة هي تدريب العمال الجدد ، أو استخدام المهنسين، أو الغياب ، أو الأمان ، أو الحد من الانتاج ، أو التطلعات ، أو الرقابة على قوائم الأجور . وينبغى أن يتوافر لرجل الأفراد الفهم الضرورى والمهارات اللازمة للعمل مع المشرفين التنفيذيين فى حل هذه المشكلات الحيوية التى تؤثر فى الانتاج ، وفى نجاح المشرف بوصفه قائدا للرجال . ومساعدة الآخرين على أن يساعدوا أنفسهم يشجع أخصائى ادارة الأفراد لايجاد الحلول الواقعية للمسبل التى لا ينقطع من الضغوط الانسانية وسوء التفاهم الذى يعترض كل منظمة ، وبدلا من الاهتمام بالمسائل الصغيرة ينبغى لرجل ادارة الأفراد التنفيذى أن ينظر الى وظيفته نظرة أوسع بوصفها جزءا مكملًا لجهود الادارة .

إن حساسيته وفهمه للسلوك ومقدرته على توجيه المشرفين كلها صفات لها أهميتها ؛ ذلك لأن مهاراته الانسانية تجعله عنصرا حيويا فى رسم السياسة ، وتخطيط المنظمة ، وتسمية الاشراف ، وأوجه النشاط الأخرى التى تسهم فى دفع عجلة الانتاج ، والمحافظة على التعاون فى المشروع . ومن ثم فمن نقطة التركيز لمسبل ادارة الأفراد فى ظل هذه الاعتبارات لا تكون : « احتفظ بالنفس سمعنا » ، ولا « الكفاية » ، بل انها تكون اقرب الى تنمية الفهم الجديد والعمل الجماعى وتحقيق المزيد من القيادة المستترة التى يتولاها المديرون فى جميع أرجاء المشروع .

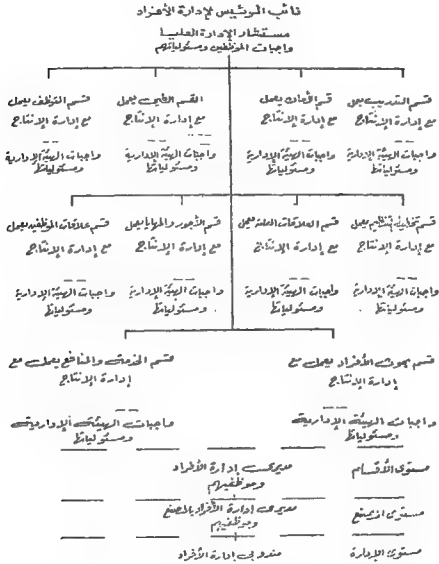
وليس معنى هذا تحويل اهتمامنا من الأشياء الى الناس ، ولكن معناه تحقيق توازن أفضل . وبطبيعة الحال لا يمكن لادارة الأفراد أن تكون هدفنا فى ذاتها ، ولقد شعر كثير من المديرين فى السنوات الأخيرة - نتيجة للتوسع السريع فى التكنولوجيا وتقدم الوسائل الفنية فى الادارة - باضطرارهم الى تخصيص المزيد من الانتباه لمظاهر الانتاج أو المبيعات أو الخدمة أو حيث يشعرون بمواضع الانفاق الحقيقى . ولكن هناك ادراكا متزايدا بأن تطبيقاتنا للعلم قد سبقت الى حد بعيد معرفتنا للعلاقات الانسانية ، وخاصة تطبيقاتنا لما قد عرفناه منها حتى الآن . ويتبين المديرون أن تطبيق أفضل الخطط الفنية والعلمية والآلية يتوقف على الذكاء والتجاوب العاطفى للأعضاء الذين يتولون ادارتها . ومن ثم يجب أن يعطوا مزيدا من الاهتمام ، وذلك باقامة وصيانة العلاقات الانسانية التى تحت النكس على الاحتفاظ بالانتاجية الهادفة . ويجب

أن يكون أعضاء إدارة الأفراد من الأشخاص المؤهلين لمساعدوا المديرين المهندسين على تحليل حاجات المنظمة ، وعلى تنمية القيادة الإيجابية التي تولد الحماسة وتخلق روح الجماعة في المنظمة الانسانية التي يديرونها .

مجال وظائف إدارة الأفراد

وضعت لوحة التنظيم (شكل ٦ - ١) بقصد توضيح المجال الكامل للوظائف التي يمكن تخصيصها لإدارة أفراد في شركة يتراوح بين الحجم المتوسط والكبير ويرتكز تقسيم الوظائف على أساس استعراض كثير من اللوحات وهي محاولة للوحة مركبة تصلح لأن تكون مرجعا للقاري . والواقع أن الشركات المختلفة تقوم بتجميع الوظائف المختلفة بطرق مختلفة تتلاءم مع ظروفها المحلية . وليس هذا المجال الواسع من الوظائف نمطا يتسم بالحمية للمناشط ؛ بمعنى أن أية إدارة أفراد حسنة التنظيم ينبغي عليها أن تقوم بكل هذه المناشط . والواقع أن الميل كان كبيرا إلى الاحتذاء بالقيادة في تحديد مناشط إدارة الأفراد دون أن تعمل كل شركة على ملاسة برنامجها الخاص بإدارة الأفراد بحيث تسمد الحاجات الخاصة بمنظمتها عند المستوى الذي تنفرد به في نموها على أن ما كان يتبع في الماضي خاصا بأوجه نشاط إدارة الأفراد قد يحدد الوظائف المناسبة التي يمكن تخصيصها اليوم لها من ذلك مثلا أن النجاح قد حالف كثيرا من الشركات فيما يتعلق بخطة المقترحات على حين حاولت ذلك شركات أخرى ففشلت بالفشل ؛ لأنه تعذر عليها أن تحصل على استجابة حقيقية خلاقة من موظفيها . ومن ثم يدعو إلى العجب ؛ فالقول بأنه ينبغي لجميع الشركات أن يكون لها دائما خطط للمقترحات قد يدعو إلى العجب . أن الأخطار الداخلية التي تنشأ في الشركة بسبب ما يتم إنجازها من عمل سوف تحدد مجال قسم الأمن ، كما أن الظروف الأخرى الخاصة سوف تحدد مدى ضرورة زيادة أو تخفيض عدد الوظائف المبينة في شكل (٦ - ٣) أن فلسفة الإدارة وأهدافها وعلاقتها بالنقابة ونوع الجماعة وطبيعة العمل كلها عوامل يجب وضعها في الميزان بالاشتراك مع غيرها عند تحديد مجال مناشط إدارة الأفراد من صفة إلى أخرى .

ومن المفاتيح الناقصة التي يحتفظ بها رجال التنفيذ في أذهانهم القدرة على التلاؤم مع الظروف القائمة بحيث تلبي برامج الأفراد احتياجات



شكل (٦ - ١) مجال وظائف إدارة الأفراد في إحدى المنظمات اللامركزية الكبيرة وتربط الأقسام الخمسة التي تنقسم إليها إدارة الأفراد تقاربها مباشرة إلى المدير المساعد لإدارة الأفراد - وكل قسم يعمل مع إدارة الإنتاج في القيام بما وكل إليه من واجبات الهيئة الإدارية ومسئولياتها -

محلية معينة تتوقع ظروفًا معينة • ومن بين الوظائف التي عهد بها حديثًا جدًا إلى إدارة الأفراد في كثير من الشركات ما يأتي :

تخطيط التنظيم	تصميم البحوث عن الروح المعنوية للموظفين
تنمية الإدارة	مشاكل خاصة بالمهندسين والعلماء
العلاقات العامة	
بحوث الأفراد	

وفي الشركات التي تنمو بسرعة ظهرت الحاجة إلى تركيز الاهتمام على كل منها على حدة من هذه المجالات ، وذلك من جانب إخصائيين مدربين من قسم الأفراد وكل منشط من هذه المناشط قد بين كيفية القيام بوظائف إدارة الأفراد لمساعدة رئيس الشركة وجميع رجال التنفيذ حتى يستطيع الرئيس القيام بالتخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات وتولي القيادة بدرجة أكثر فاعلية بوصفه مشرفًا أعلى على الجميع ، وبالنسبة لتأكيد العلاقات التنفيذية والاستشارية - وتأكيد المسؤولية عن النتائج فسوف يلاحظ القارئ أن كل قسم من إدارة الأفراد يؤدي رسالته عن طريق : العمل مع إدارة الانتاج ، (٤) • وتوضيح عمليات المسح التي أجريت عن مناقشات إدارة الأفراد أن مدير إدارة الأفراد (٦٥ ٪ من الوقت) عادة ما يرفع تقارير مباشرة إلى رئيس الشركة أو إلى أحد كبار رجال التنفيذ بالشركة وفي كثير من الأحيان تشكل لجنة للأفراد من رجال التنفيذ ورجال الهيئة الإدارية للمعونة في وضع السياسة العامة للتخطيط ورسم السياسة والبحث ، ولكي

(٤) لملاج مجال مناقشات إدارة الأفراد علاجًا أكثر تفصيلًا تميل القارئ إلى المراجع الكثيرة للمقدمة التي كتبت عن إدارة الأفراد ما هو ميسور من المكتبات العامة والمتخصصة في مساعد التجارة أو المساعد العليا لإدارة الأعمال • ولذا كان القارئ مهتمًا بالإحصاءات المقارنة التي تبين نسبة حجم إدارة الأفراد إلى مجموعة الموظفين بالشركة (وهي ما يعبر عنه بنسبة التوظيف) فإنه يمكن أن يرجع إلى المسوح السنوية التي تبشر في مجلة الأفراد Personnel وهي تقدم معلومات مفيدة أيضًا عن المرتبات وميزانيات الأفراد • وهناك دراسة حديثة أخرى تخلص إلى أن عمل موظفو الأفراد من قبل أن يساروا في ميدان الأفراد المتخصصين ، هي الدراسة التي كتبها إدوين ليتش "The Personnel Man and His Job" Personnel, May, 1956, pp. 487, 496. وهناك دراستان أخريان عالمان مستوى التعليم بين رجال الأفراد الذين يحمل مستويات عليا على حين يحمل أكثر من ٢٠ ٪ نوما من المراتب المالية • والواقع أن التخصصات المختلفة في إدارة الأفراد تحتاج إلى تدريب المتخصصين • وذلك حتى يثق الإدارة بأن النسبة التي تأتي من إدارة الأفراد تنتم إلى الواقعية والحق والاعداد الطيب وأنها تقوم على أساس البحث والتحقيق •

يؤخذ في الحسبان الأثر الكامل لوجهة نظر العلاقات الإنسانية في الخطط والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا لابد وأن يحظى مدير إدارة الأفراد بثقة رئيس الشركة ويثبت بكفايته وتكامله وما يتخذه من إجراءات أنه جدير بتأييد الإدارة العليا . ويمرور السنوات نشأ تيار يدعو إلى تركيز وظائف الأفراد في إدارات للأفراد تتسم بالمركزية - ودوام التوسع بحيث تصبح الزيادة في الأعمال المكتبية ضرورة لا غنى عنها ، وقد تضاعفت الاتصالات بين اختصاصي الأفراد والمشرقي نتيجة لحساسيتهم المباشرة بواقع الحال سواء كان ذلك في المكاتب أم عند الآلات إلى الحد الذي يدعو عنه أن كثيرين من موظفي إدارة الأفراد التنفيذيين أخذوا يركزون على مظاهر أعمال إداراتهم التي ينبغي تفويضها إلى الآخرين . وإذا كان مدير إدارة الأفراد يضع نفسه تحت تصرف رئيس الشركة وموظفيه التنفيذيين ويقوم لهم بدور المشير والوجه فإن ما يشير به موضوعيا يجب أن يعتمد على الملاحظة الحقيقية والتحليل والتقييم لما يراه في مجالات العمليات الواقعية للشركة ومن تجربة المؤلف (٥) وتجارب عدد متزايد من الشركات فإن أسلوب تدفق التيار إلى مناسخ إدارة الأفراد قد أتى بنتائج طيبة وذلك باستخدام عدد أقل من رجال البحث والموظفين المركزيين لإدارة الأفراد في المكاتب الرئيسية واستخدام مستشارين عامين في شئون الأفراد غير مركزيين يقدمون مشورتهم إلى رجال التنفيذ بالشركات ، وهذا الأسلوب كما يأتي : « لقد وجدنا أن مشكلات رؤساء الإدارات الكبرى يختلف بعضها عن بعض إلى درجة أن برنامج الشركة القائم على أسلوب التوسع لم يبد مرضيا في ذلك الحين على الأقل ، ثم استغنى عنه وطورنا بدلا منه مانسميه الآن « بأسلوب تمثيل الإدارة » - فبينما تركت عنه وظائف كبرى دون أن تمس - كملاقات العمل ، ومناشط الموظفين ، والخطوة الإضافية - للمعاشات ، وبحوث الأفراد - فإن بقية الأقسام الأخرى تم تفكيكها وعين موظف كبير للعمل مع رئيس الإدارة لحل مشكلات الأفراد

(٥) عهد إلى الرئيس لمساعد لكل من الإدارات الثلاث الرئيسية بمهمة تسويق المسئولية من تطبيق الإنتاج وإدارة الأفراد في إدارته الخاصة فكان هو أول شخص يتأمله الموظفون بعد رؤساء المال الذين يتبعونهم وباصحاله الوثيق في عمله مع رئيس المال كان بإمكانه أن يقدم بتنسيق التوظيف وتسوية العلاقات وتقديم المتفرحات والمنايا بالإنسان الفع ، وكانت هذه المناشط الثلاثة لمثل الإنتاج تنسق عن طريق اجتماعات أسبوعية مع مدير الأفراد ، وقد جلت شركة منتجات طومسون إلى أسلوب لإمر كبرى مسائل عهدت فيه إلى خبراء من إدارة الأفراد بالميل مع رؤساء المال في إدارات الإنتاج المختلفة .

كما يراها رئيس الادارة . سواء اكانت خاصة بالتدريب ، أم بتحديد فئات الأجر ، أم بعلاقات العمل ، أم بتخطيط التنظيم . أم بغير ذلك (٦) .

ويمكن تحقيق الهدف بعدد من الترتيبات المختلفة فهو يتطلب بعض التنسيق المركزى - ودرجة عالية من المهارة فى العلاقات الانسانية من جانب ممثلى ادارة الأفراد الذين يجب أن يشقوا طريقهم فى العمل ويعملوا - على تنمية قدرات المتفرعين التنفيذيين فى محل العمل دون اغفالهم من وظائفهم الأساسية الخاصة بالأفراد .

تقسيم المسئوليات لإدارة الأفراد

أكدت الأجزاء الأولى من هذا الفصل أن ادارة الأفراد . هى مسئولية تنفيذية يماونها استشاريون ، وسوف يعمق هذا الجزء هذا المبدأ ويزودنا ببعض الأمثلة والايضاحات عن كيف يستطيع رجال التنفيذ والمستشارون تنسيق جهودهم بطريقة نافعة ، ثم تقدم لنا سلسلة من المشاهد صيرة عن كيفية امكن تقسيم هذه المسئوليات على وجه البعقة بين أربعة من أكثر مجالات وظائف ادارة الأفراد أهمية .

مسئولية هيئة الإنتاج نحو إدارة الأفراد

أشار الفصل الثالث الى دراسة قائمة على « أسباب السلام الصناعى فى ظل المساومة الجماعية تضمنت دراسة أربع عشرة حالة فى شركات مختلفة لعدد من الصناعات حققت نجاحا ملحوظا فى علاقات العمال بالادارة وفى استخلاص بعض النتائج العامة من دراستها بين المؤلفين » « وهناك موقف أساسى ثابت وهو قبول الادارة العليا للأفراد ادارة المنظمة الانشائية بوصفها مسئولية عليا لكل عضو تنفيذى من هيئة الإنتاج أو هيئة الادارة ولا يمكن لاية علاقات انسانية ناجحة أن تنمو ما دامت الادارة العليا تميل الى أن تقول عن بعض الموظفين من رجال التنفيذ : « انه لن يتعلم كيف يعمل

Charles R. Hook, "Organization Planning, Its Challenges (٦) and imitations" *Organization Planning and Management Development*, AMA Personnel Series, no. 141, 1951, p. 18.

الناس وكيف يحقق الانتاج المطلوب » • وكذلك لا يمكن للعلاقات السليمة أن تنمو اذا توقعت الادارة أن تتخلى عن مشكلات ادارة الأفراد بتفويضها الى ادارة استشارية • ان الموقف الذى تقتضيه الحال هو ذلك الذى يتطلب فيه مستوى عال من الكفاءة من جميع أعضاء الادارة عندما يعاملون الناس • والذى يستبدل فيه هؤلاء الذين لا يستطيعون تنمية هذه الكفاءة بغيرهم • ان مشكلات ادارة الأفراد فى الشركات كما تمثلها حالات الدراسة السابقة قد حصلت بطبيعة الحال على أهمية لا تقل عن أهمية مشكلات التمويل والعمليات الفنية (٧) • • ولنتستمع الى وجهات نظر رئيس إحدى الشركات :

« رئيس الشركة يجب أن يجعل من ادارة الأفراد مسئولية كل عضو من جماعة الادارة • انه يدفع نفقات ادارة الأفراد ليحصل من المتخصصين على المصونة لى يوجه نفسه ويوجه جميع أعضاء الادارة الآخرين » (٨) • أما الآخرون الذين يقبلون وجهة النظر السابقة فيؤكدون الدور الهام لرئيس العمال أو ملاحظ الصف الأمامى بوصفه الرجل الذى يمارس ادارة الأفراد ، ويخير من يستطيع العمل على التقمص والتعديل الفعال للموظفين وعلاقات العمل التعاونية ، وهو بطبيعة الحال يعالج مشكلات العامل عند مصمرها • وما زال رجال التنفيذ فى كثير من الشركات يبحثون عن طريق لاعادة مكانة رئيس العمال ، بوصفه مديرا لمرؤسيه بكل ماتحتل هذه الكلية من معنى ، ويوصفه عضوا محترما من أعضاء ادارة الشركة والاتجاه هو كما يلى :

« هناك ثورة هائلة تحدث مكانها اليوم فى ادارة الأفراد • • انها ثورة طال تأجيلها ، وهى ثورة ما كان ينبغى أن تحدث • ان رئيس العمال يستعيد المسئولية التنفيذية فى ادارة الأفراد وهى التى ما كان ينبغى أن يفقدوها أصلا ، وهو يفعل ذلك فى ظل منفذين للعلاقات الصناعية يتنازولون باليقظة .

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: (٧)
A Final Report, National Planning Association Case Study
 no. 14, Dec, 1953, pp. 76, 77.

S. A. Raube, "Personnel Administration: What, How, (٨)
 Why," *NICB Management Record*, May, 1955 p. 185.

ولديم فكرة واضحة عن وظيفة الانتاج والادارة(٩). وبالرافقة على قانون واجتر Wagner في سنة ١٩٣٥ حصلت كثير من النقابات على حقوق المفاوضة الجماعية . وقد استدعت الادارة دفعا عن النفس خبراتها لمعالجة أو التنبؤ بالمسائل الجديدة الخاصة بمفاوضات العقود وتنمية سياسات الأفراد الرسمية وتكييف التظلمات والاستماع الى التحكيم . وفي كثير من الأحيان كان رئيس العمال أقدم غير المدرب يعتبر سببا للشكوى . والواقع أن بعض النقابات اشتطت في طلباتها حتى انها طلبت الى الادارة الاستغناء عن رؤساء العمال الذين يبدون كأنهم من أسباب سوء التفاهم والاحتكاك . وقد شعر رئيس العمال بضعف موقفه ، سواء من جانب ادارة الانتاج النافذة الصبر ، أو من جانب المختصين بالأفراد الذين ظنوا أنهم يستطيعون معالجة المشكلات بطريقة أفضل منه . وقد مرت عدة سنوات منذ ذلك الحين استعاد فيها رئيس العمال كثيرا من الاعتراف بمكانته السابقة ومسئوليته بما فيها القيام بدور مدير الأفراد ، وذلك في حدود اختصاصه .

ولكن لماذا يجب أن يكون لرئيس العمال الرقابة الكاملة على رجاله ؟ ان رئيس العمال من وجهة النظر التي يلقب عليها الطابع النظري عندما يستأجر مستخدما للانتاج ويشرف عليه في محل العمل فانه يحاول أن ينمي علاقة شخصية ذات معنى بينه وبين العامل ، ورئيس العمال يريد : « رجلا متزنا يستطيع أن يثق به » أما العامل فيعتمد على رئيسه (رئيس العمال) لاجابة رغباته واشباع حاجاته ، سواء أكانت ترفيهها أم اجازة أم أي شيء آخر . . . الخ . ان لرئيس العمال سلطة إعطاء الأشياء التي تقسم حاجات العامل بطريقة ايجابية يضاف الى ذلك أن لرئيس العمال ، بوصفه رئيسا للعمل ، سلطة فرض النظام وتهديد شعور المستخدم بالأمان ؛ بأن يقف في طريق اشباع حاجات الموظف . وهذا المركز الذي يشغله رئيس العمال بمقدرته على منح أو منع الأشياء التي تهتم العامل في اشباع كثير من حاجاته - أمر لا غنى عنه اذا كان له أن يتحمل مسئولياته كاملة ويحصل على العمل من رجاله ، وإذا تدخلت مثلا ادارة الأفراد في استقلاله الأساسي بالادارة ، كان تقوم هي باختيار عماله ومنحهم الترقية وتسوية نظامهم . أو فرض العقوبات عليهم ، فان رئيس العمال لا يصبح مديرا ، ذلك لانه

(٩) "Sizing up the Supervisor's Job," *Supervisory Development Today*, AMA New York May 1955 p. 1.

فقد السلطة الأساسية فى التصرف ، وهى السلطة التى تجعل الادارة شيئاً
ممكناً (١٠) •

ولكى نرى الى أى مدى ذهبت شركة بيلغ عدد موظفيها ١٧٠٠ موظف ،
فلنقرأ المقالة التى تصف رئيس العمال الذى يعتبر جزءاً من الادارة فى
الواقع ، وله على ادارته سلطة قمة ورقابة كاملة ، « فى والاس بارنز
Wallace Barnes يعتبر رؤساء العمال مديرو أفراد على أنفسهم ؛
اذ تعتمد الشركة أن ادارة الأفراد لا يمكن أن تنفصل عن الاشراف على الانتاج:
ومن ثم فليس لشركة بارنز مدير أفراد رسمى واحد لموظفيها البالغ عددهم
١٧٠٠ موظف ، واذا احتاج الأمر الى توفيق فى السياسة فان مدير المصنع
هو الذى يقوم بها ويضع رؤساء العمال القواعد الخاصة بادارتهم داخل
اطار سياسة الأفراد للشركة ، وهم الذين يحددون وقت الراحة للعمال ،
ويفضون المنازعات ويمالجون وسائل التنقلات والزيادة فى الأجور ... الخ •
وتظهر التجربة أن الشركة ، ورؤساء العمال يصلون الى نتائج أفضل من هذا
الطريق (١١) » •

ولما كان من المرغوب فيه تشجيع رئيس العمال على أن يدير العمل فى
نطاقه الخاص ، وإن يعهد اليه بالمسئوليات الانسانية واتخاذ القرارات ،
فإن على كامل الادارة تقع مسئولية تسبيق ذلك ، وهى أن تتأكد من أن
لدى رئيس العمال من التدريب ما يؤهله لموظفيه المتعلقة بشئون الأفراد •
ومع ذلك فان معظم الشركات تستخدم خبير الأفراد عندما يزداد حجم التوظيف
بسرعة ، وسوف يخصص الفصل التاسع لهذا الموضوع ، ولكن دعنا ننظر
كيف يقيم أحد المديرين مثل هذا التدريب •

« اذن فأنت تعجب اذا كان برنامجك للأفراد فعالاً أم لا ، انظر الى
رؤساء عمالك ، انهم المرأة التى تنعكس عليها علاقة الادارة بالموظفين ، بمعنى

Douglas. McGregor. "Line Management's Responsibility for Human Relations," *Building up the Supervisor's Job*, AMA Manufacturing Series no. 213, 1953, pp. 27-35.

"This Foreman Really Runs His Shop," *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 90-91.

وتشير المقالة الى أن رئيس المال للصار اليه يخصم ثلث وكته المشكلات الأفراد •

أن مواقف العمال وتصرفاتهم هي انعكاس واضح لفكرتهم عنك وعن شركتك ويتناسب نجاح برنامجك الشامل للأفراد طردياً مع عمق التدريب الذى أعطيته لمشرفيك *

ويدرك كبار رجال التنفيذ أهمية الدور الذى يقوم به المشرف فى أمريكا التى تدين بيميناً المنافسة الحرة فهو الزميل الذى يجب عليه أن يحل مشكلات الشركة فى اعتدال وباستمرار * انه رجل التنفيذ الذى ينفذ عقد النقابة والذى يسوى المنازعات قبل أن تتفاقم وتصبح قضايا خطيرة * وبطبيعة الحال يجب أن يكون المشرف رجل انتاج ممتازاً *

ولكنه يجب أن يكون أكثر من ذلك ، لأن رئيس المصالح الحديث يتولى اجراء الاختيارات الشخصية للأفراد بنفسه ، وهو فى الوقت نفسه مدير للأجور ، ومدير للتدريب ، ورجل علاقات عمل ، تجمعت كلها فى شخصه * ان عمله ليس بالهين ، اذ عليه أن يفهم السلوك الانساني ويقدر اثر تصرفاته فى الناس * وعندما تنشأ مشكلة يجب عليه أن يعرف كيف يعالجها ، انه يشكل مواقف الموظفين(١٢) » *

مسئولية الهيئة الإدارية نحو إدارة الأفراد

اشرنا فى الفصل السابق الى سوء التفاهم وبعض الصعوبات التى تنشأ فى المنظمات التى تنقسم الى هيئات ادارية وأخرى انتاجية ، وأوضحنا بعض مجالات الاغراء وبعض مواطن الزلل لرجال الهيئة الادارية ، وألحنا الى الدور البناء الذى يستطيع أن يقوم به رجل الهيئة الادارية عندما تكون مسؤوليته واضحة المعالم محدودة التعريف * ان أعظم تأكيد للنشاط الإدارى لادارة الأفراد هو فى تقديم النصع والمعن لجميع مسؤوليات الهيئة الانتاجية كي يستطيعوا القيام بمسؤولياتهم بوصفهم قادة للناس * ان الهدف النهائى لادارة الأفراد هو خلق مديرين للأفراد يتصفون بالامتياز من بين جميع المشرفين ورجال التنفيذ الذين يوجهون عمل الآخرين ، وهذا يشمل كلا من المشرفين من هيئة الانتاج والهيئة الادارية *

ويلخص توماس سبناس Thomas Spates نائب الرئيس الأسمى للأفراد لاجنى الشركات - الهدف كما ىل : « لكى يكون هناك مديرو أفراد ممتازون فمن الضرورى أن يتوافر لدى المهنيين ومديرى المبيعات والمراقبين ومديرى الآلات (الورش) ، ووكلاء البيع ، ورؤساء العمال ورؤساء الشركة ، ورؤساء مجالس الإدارة ، المواهب والمهارات وحسن الفهم والاحاطة • وهذا يزيد على ما يتطلبه أى فن من الفنون التى تعرفها • كما أن من الضرورى أن تطبق الفئات السابق ذكرها هذه الصفات التى تملكها ••• ان الإدراك السليم وحده لا يكفى لأداء المهمة (١٣) » • وسوف تشير الفقرات القليلة التالية الى بعض المحاولات الكبيرة التى تستطيع إدارة الأفراد أن تساعدك فيها بصفتك رجلا من رجال الانتاج على كيفية معالجة علاقاتك اليومية وفرصك ومشكلاتك مع رؤسائك ومرؤوسيك ونظرائك •

١ - بوصف خبراء الأفراد ملاحظتك ومحللى مشكلاتك ومشخصى دائلك ، ينبغي لهم ولاخصائى الأفراد - بفضل تدريبهم ومعلوماتهم السابقة - أن يقضوا مايقرب من نصف وقتهم خارج مكاتبهم ويتصلوا بالمشرفين ويرتبوا كثرة تغير الظروف والعلاقات فى محل العمل والمكاتب • ويجب عليهم أن يحلوا كيف يتسنى لهذه الظروف أن تؤثر فى الطاقة الانتاجية والروح المعنوية فى المستقبل القريب أو البعيد ، كما ينبغي أن تتوافر لديهم المهارات الخاصة لتشخيص المعنى الكامل للتغيرات وأثرها فى الأفراد والجماعات كما ينبغي لذلك أن يكون ادراكهم حاداً لفلسفة الشركة وأهدافها العامة من أجل معاملة الناس ، وينبغى أن يكونوا حساسين لحاجات الناس وقادرين على بسط مشكلات العمال - كما يراها العمال أنفسهم وكما تراها تقاباتهم • لقد تدرجوا على ذلك •

ان خيريك فى الأفراد ينبغي أن يكون قادرا على السياق فى التفكير بحيث يساعد المشرفين على الانتاج فى توقع مطالب المنظمة ومشكلاتها وحاجاتها ، فعساه مثلا أن يكون أفضل ، وحامل أعلى مؤهل من رجال التنفيذ الادارى ، وغير من يشير على رئيس الشركة وكبار الموظفين فيما يتعلق بهيكل التنظيم ، وبخاصة حاجات التنمية التى تطلبها إدارة الشركة على المدى الطويل • ويتطلب كل من هذين البجاليين خبراء مهرة فى العلاقات الانسانية على

أعلى مستوى ، وكذلك بوصفه شخصا ماهرا فإنه يستطيع أن يساعدك على اتخاذ القرارات ذات التأثير المباشر في الناس . ومن الأمثلة التوضيحية لذلك ، اتخاذ قرار بشراء آلات توفير الأيدي العاملة والتي قد تقضى إلى الاستغناء المؤقت عن بعض الموظفين وإجراء حركة التنقلات بين الموظفين ، إن خير الأفراد للمسئول يزودك بعينين ماهرتين إضافيتين والفرتين حساستين ، وجهاز عصبي معين لا ينفذ إليه شيء ، كما يزودك أنت وموظفيك من رجال الانتاج المرهقين بالعمل بالنصيحة الحكيمة المثبتة .

٢ - وبوصفه مستشارك في شئون القيادة ، على خبير الأفراد أن يحصل على نتائج عن طريقك وعن طريق غيرك من المشرفين على الانتاج . ولا يفيد قول الموظفين : « إن ادارتنا للأفراد على خير ما نرجو ، أما رئيسنا فكل همه أن يقتضى الهفوات » الأخطاء » . ويقوم خبير الأفراد بعمل المستشار المعتمد لمديرى الانتاج فيما يتعلق بالاستراتيجية ، وهو يقوم بوظيفة التاجر الذى يبيع بضاعته ، وهى وجهة نظر ادارة الأفراد المستنيرة التى تعترف بالمدى الكامل للمشكلات التى تمتدحك وتمتدح زملائك من رجال الانتاج . وهو يستطيع بالصبر والمثل الذى يحتذى أن يزود تعليم الموظفين القائلين بالعمليات بالإدراك المرهف للعلاقات الانسانية ويصرهم بأسسبب النجاح والفشل فى معالجة مشكلات معينة خاصة بالقيادة . انه معلم ومدرب متخصص فى الحوافز ، وهو يستطيع أن يساعدك للحصول على فهم أعمق وبصورة أنفذ لموظفيك ولأن يعملون معك . وهو يقودك بالتدريج الى تنمية قدراتك الشخصية فى العلاقات الانسانية . ان معاونته سوف تجعلك فى مستوى أعلى من القدرة على التحليل والتخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة ، كما تجعلك قائدا أكثر فعالية وأكثر فهما .

ويشغل الخبير مركزا يستطيع منه أن ينقل اليك « المعرفة الفنية » وجوهر وروح وهدف العلاقات الانسانية السليمة دون أن يتدخل فى قيادتك اليومية للناس . وبمعرفة المتخصصة لعقود العمل وسياسات الأفراد وقواعد الشركة . وقوانين العمل المحلية والفدرالية يستطيع أن يمدى اليك النصيح السليم ويقدر لك التفسيرات الصحيحة قبل أن تتخذ أى قرار قد يؤثر فى كثير من الناس .

انه يعمل على أساس أنه يستطيع مساعدتك على أن تستكشف دخيلة نفسك ، وأن تدرك بنفسك ما اذا كان سلوكك أو قراراتك هو الحل الصحيح

للمشكلة التي بين يديك . وهدفه هو أن يرى الموقف بالنسبة اليك كما تراه أنت بنفسك ، أو اذا طلبت منه اللون فسوف يبحث معك المشكلة ويساعدك على اقامة الميزان لمختلف التصرفات البديلة قبل أن تنتهي الى قرار يبدو لك أنه أفضل الحلول . وفي النهاية فهو يتوقع منك القيام بمسئوليتك كاملة لتجمل من القرار الذي تتخذه أمرا واجب التنفيذ . وبهذه الطريقة يحاول مساعدتك باستمرار على النمو لتكون قائدا مستقلا ومسئولا. ولا يعني أن يصبح الأب الحاني المسن الذي يستولى على وظيفتك في العلاقات الإنسانية . انه يعلم أن مساعدتك على تنمية قدراتك كفأئد للأفراد تنشر تأثير ادارة الأفراد المستنيرة في جميع أرجاء الشركة . ومن علة نواح فهو ضميم الإدارة عندما تمتد قرارات القيادة لتشمل الناس وذلك بوصفه القائم بالتنسيق في معاملة الناس . ان خبير الأفراد عادة ما توكل اليه مسئولية اقتراح وتغيير سياسات الأفراد والاتفاق مع النقابة ، الأمر الذي يؤثر في جميع الإدارات ويطلب إدارة موحدة وتفسيرا موحدا . أما رئيس الشركة ، فينتظر منه أن يكون القوة الدافعة والشرارة الموصلة وراء هذه السياسات ، بمعنى أنه يساعدك على أن تطبق باعتدال ودون تفرقة اتفاق النقابة الفني نصا وروحا . وقد ينشأ عن موقفه وأسلوبه بعض التناقض والنقد ، وقد يرحب بهما الناس كمن من شخص يحول تفهم مشكلات الانتاج والحاجة الى تعديلات في السياسات والقواعد التي قد تكون صعبة التطبيق أول الأمر .

٣ - **وبوصفه منسقا** ، فان خبير الأفراد قد يكون مسئولا عن هيكल سليم للأجور والمرتبات ، وعن ادارتها بطريقة موحدة في جميع الإدارات ، وفي أحيان أخرى سوف يقوم بتنسيق أعمال التعيين والفصل المؤقت والتنقلات بطرق من شأنها العمل على استقرار التوظيف ، وسوف تكون معرفته بالسوابق التي استقرت بشأن الاستماع للتظلمات في الإدارات الأخرى عظيمة القيمة بالنسبة اليك ، وهو تنسيق المعلومات كما لو كان اسفنجة تمتص وجهت نظر المشرفين وتفكير الإدارة العليا .

وذلك الى الحد الذي يمكن أن تكون لنتائجه الموضوعية قيمة حقيقية بالنسبة اليك . وما لا شك فيه أن الشركات ذات المصانع المتعددة أو المخازن أو الإدارات الكثيرة والتي تستخلم عددا كبيرا من الناس تحتاج الى خدمات التنسيق الحيوية التي يقوم بها خبير الأفراد الذي يكرس وقته الكامل للمشكلات الإنسانية . وعن طريق هذا التنسيق يساعد الإدارة العليا

والمشرفين على الانتاج ، وذلك بما يبذل من جهود للعمل على تقديم ادارة الأفراد على أساس سليم شامل . وبعبارة أخرى * انه يقوم بوظيفته بوصفه عاملاً بسيطاً للتنظيم الانساني *

٤ - بوصفه مركزاً للخدمات المركزية ، ان خدمات ادارة الأفراد مألوفة لرجال الانتاج * وقد دلت تجارب المؤلف على أن من بين الانتقادات التي يوجهها رجال الانتاج أن هذه الخدمات متوسطة الفعالية في كثير من الأحيان ، وليست انعكاساً لمستوى العمل المتمثل الذي يقوم به الخبراء المحترفون * مثال ذلك عملية الفرز التي تقوم بها ادارة الأفراد لمي خيط عشواء أم أنها اقرب ما تكون الى الحقيقة العملية ؟ وهل وضعت الاختبارات على أساس سليم؟ وهل تراجع فعاليتها بصفة دورية وذلك لضمان اختيار أفضل المرشحين ؟ ان خدمات الاتصال المركزي الحيوية تتفرع بطريقتين ، ان الصحيفة التي تصدرها الشركة عادة ما تكون تحت اشراف وتوجيه خبير الأفراد وتتسرب الحطة التي يقترحها الموظفون عن طريق هذا المكتب أيضاً ، كما تزودك سجلاته عن الموظفين بالمعلومات التي تهتمك وتساعدك على اتخاذ قراراتك بشأن الناس. وتساعد الإحصائيات الخاصة بترك العمل والغياب والحوادث والمقترحات والتظلمات ورجال الانتاج على أن يقرأوا بأنفسهم الاجراء المطلوب في الحالات غير العادية أو تصحيحها . على أن أساليب الفنية يجب أن يوضع تصحيحها بحيث تناسب حاجات الشركة المعنية وما تمليه ملاحظة الانتاج * ان هذه الخدمات الضرورية وكثيراً غيرها تخفف عنك العبء وذلك بتيسير المعالجة الهينة لجميع الشئون الادارية المتعلقة بالموظفين بطريقة تتسم بالترتيب وتشرب روح العمل *

٥ - بوصفه مديراً لخدمات الموظفين ، ان خبير الأفراد مسئول مباشرة عن أوجه نشاط معينة هم الموظفون في الادارات المختلفة ، من ذلك مثلاً أننا نجده يتولى الاشراف على المشروعات والمأكولات في قاعات تناول الوجبات الخفيفة وعلى برامج النشاط الترفيهي والاجتماعي ، ويسهم كل من هذه البرامج بنصيبه الصغير في رفع الروح المعنوية للموظفين * ولما كان خبراء الأفراد هم الذين يتولون توجيه هذا النشاط فإن ذلك يرفع العبء عن كاهل رجال التنفيذ الذين كانوا يتولونه من قبل ومنذ سنوات قليلة أصبحت ادارة الأفراد تصرف في كثير من الشركات على الحرس الذين يخضعون للنظرة كلها اشرافاً مباشراً ، وفي كثير من الأحيان أصبح خبراء الأفراد يستعدون لادارة

الخطط المتزايدة التنفيذ الخاصة بالتأمين ومدخرات الموظفين ، وملكية أسهم الشركة ، وما يتطلبه ذلك من معالجة المسائل الفنية المتعلقة بها ، سواء داخل الشركة أو خارجها .

٦ - بوصفه رجل اتصال ماهراً فى المساومة الجماعية ، نتيجة للنمو السريع للمفاوضة الجماعية أنتقل خبراء الأفراد أو خبراء علاقات العمل الى مركز عظيم الأهمية يتطلب مهارات خاصة ومعرفة واسعة ، ونوعاً جديداً من الفهم . ويقوم خبراء الأفراد الآن فى كثير من الأحيان بدور الوسيط المحايد بينك وبين رجال النقابة المسئولين وخاصة فى المستويات العليا . وهو يختص أو يتحمل كثيراً من الصدمات ، ويستمتع الى الشكوى . ويدأبم على الاتصال بالنقابة ، ولا يدخر جهداً فى العمل على استقرار الأحوال مفسراً أهداف الإدارة وسلوكها لرجال الإدارة ، وقبل الدخول فى مفاوضات لعقد اتفاق نقابى جديد فإنه سوف يستشير بطبيعة الحال جميع مستويات الاشراف بشأن مقترحاتها الخاصة بتحسين التناول اليومي للاتفاق ، مثل الأقمشة والتفريات التكنولوجية ... الخ .

وسوف يتلقى من الإدارة العليا النصيحة التى يسترشدها بها فى المسائل الكبيرة للمفاوضة . وإذا كانت النقابة قوية فقد يعطى خبراء الأفراد أو خبراء علاقات العمل بعض الحرية فى تسوية التظلمات بعد أن يجرى مشاوراته مع المشرفين وسوف يعتمد رجال التنفيذ على تفسيراته للاتفاق بحيث يمكن المحافظة على قوة مركز الشركة ، وفى مثل هذه الحالات فإنه يتخذ القرارات الفعالة معتمداً على السلطة المخولة له من جانب الإدارة العليا وهو لا يفكر من مشكلاتك المتعلقة بعلاقات العمل ، بل على العكس فإن أهم ما يسهم به هو مساعدتك على التنبؤ بهذه المشكلات أو توجيهك عند الضرورة الى اكتشاف الحلول الطويلة الأجل منأ للاحتكاك وسوء التفاهم .

٧ - بوصفه ختلقاً للطاقة الإنتاجية وبانيا للروح المعنوية ، ان خبراء الأفراد يركز اهتمامه على المستقبل ويسعى الى ايجاد أو اكتشاف وسائل أفضل لرفع قدرة الشركة الإنتاجية وتحقيق أهدافها فى الأرباح ، وذلك عن طريق تحسين معاملة الناس فى محل العمل . أنه يعرف ما يحتاج اليه فريق كامل لأعدال البحوث وعن طريق التقييم الداخلى للشركة عن فعالية إدارة الأفراد (الملاحظات الشخصية والدراسات الإحصائية التى سبق ذكرها تحت

عنوان المحطات المركزية) فانه يستطيع معرفة الاتجاهات وتحديد الاحتياجات والمبادأة بالعمل في تنفيذ السياسات الجديدة . واقتراح برامج لتدريب المشرفين تركز على بحوث خاصة بمشكلات واحتياجات معينة متعلقة بالملاحظة .

ان الأجر السنوي المضمون مثلا سوف يحتاج الى بيانات مطولة يحصل عليها عن طريق البحث ، وذلك قبل الدخول في اتفاق المساومة الجماعية . ان بحث الأجور المحلية قبل فتح باب المفاوضات مع النقابة هو بحث تخصصي أيضا . ان جميع الخطط الجديدة ، والسياسات الجديدة ، والبرامج والوسائل الفنية تتطلب كلا من البحث الذي تقوم به الشركة والبحث الدقيق للبيانات خارجها وذلك قبل أن تتخذ الإدارة أى قرار أو إجراء . ويستطيع إخصائيو الأفراد المدربون على تحمل مشاق العمل الاستشاري أن يسهموا بدرجة كبيرة في فعالية التنفيذ عن طريق بحوثهم الدقيقة الكاملة الخيالية ، وعن طريق تحسين عمل الفريق والإنتاجية .

رابط المسئولية الإنتاجية والإدارية لإدارة الأفراد

وهو أن تعريف الإدارة الإنتاجية والوظائف الإدارية كشيئين منفصلين يعيننا على تفهم وظائفهما ، الا أن التكامل لهذين النوعين من المسئوليات هو وضع الاهتمام المباشر للإدارة . وقد صمم شكل (٦ - ٢) بحيث يبين كيف يمكن تقسيم المسئوليات الإنتاجية والإدارية الى مناطق وظيفية معينة لإدارة الأفراد من مثل التوظيف والأمن والتدريب وعلاقات العمل ، وتعدد أوجه النشاط الواردة بشكل (٦ - ٢) لا يعنى ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل واحد منها . وقد أثبت هذا الشكل فائدته في التطبيق العملي لما نوقش مع عدة مجموعات تعمل في المجال الصناعي وكان عونا على ترتيب تقسيم المسئولية في ادارة الأفراد بشئ كثير من الدقة .

كيف تقسم مسئوليات إدارة الأفراد

١ - التوظيف

مشرق القسم (التوظيف)

جميع استخدام الأفراد (التوظيف)

١ - اعتماد طلب مبدئي به المعلومات المهمة المطلوبة من المرشحين الذين سوف يشغلون الوظائف المهمة والمسئول هل خلق سمعة للشركة تدعو إلى اجتذاب المتقدمين (الخطوة الأولى) .

١ - تنمية المصادر التي يمكن الحصول منها على المتقدمين المؤهلين في سوق العمل المحلي ، ومسلماً يتطلب تخطيطاً وثيقاً لعلاقات الجماعة والتصريحات والإعلانات كما يتطلب مدونة عالية ذات فعالية ككلية أو مدونة فنية للترويج من بين شريحيها (الخطوة الثانية) .

٢ - المقابلة والاختيار لمن تصبهم إدارة الأفراد من بين المرشحين وتحديد واجبات الوظيفة التي سوف تستغل أهل مهارات الموظفين الجسد لتنسيق أكبر انتاج (الخطوة الخامسة) .

٢ - الإشراف على المقابلات الخاصة وتوجيهها لتعرف المهارة ، ومعرفة الامتحانات العملية ، وإجراء المراجعات الدقيقة الشاملة للجهات والأشخاص التي يمكن الرجوع إليها . استخدام طلبات التوظيف والتوصيف الوظيفي للاسترشاد . يجب أن يتناسب النص مع مستويات الشركة ويتفق مع قوانين التوظيف (الخطوة الثانية) .

٣ - تزويد الموظفين بتفاصيل معينة تتعلق بالأقسام والأعمال التي يملكون فيها وقواعد الأمن وطرق دفع الأجور وساعات العمل وتكاليف الشركة (الخطوة السادسة) .

٣ - إحالة أفضل المرشحين إلى المشرف بعد التقييم الدقيق لتتألف الاختيار النهائي والمعلومات للوظائف المضافة .

٤ - التعليم والتدريب على العمل بناء على تخطيط برنامج للتدريب اشتركت في اعلمه إدارة الأفراد (الخطوة الثانية) .

٤ - إعطاء الموظفين الجدد تربيها وتعليمات أولية من الشركة ومشروعات المساعدة والأمان العام والإسهامات الأولية وساعات الردية (الخطوة الثالثة) .

٥ - المتابعة والتتبع ومسل الجلال الموظف للعمل واتخاذ قرارات بشأن الترقية والنقل والتصل للوقت أو الفصل النهائي (الخطوة التاسعة) .

٥ - الاحتفاظ بسجل كامل لا يتم إلجازه حالياً والامكانيات المستبعدة لكل موقف (الخطوة العاشرة) .

- ٦ - تشخيص المعلومات التي تعطي نسي
للتأثيرات الفردية وتحديد الأسباب واتخاذ
الخطوات الإيجابية لوضع الأمور في نصابها
(الخطوة الثانية عشرة)
٦ - عقد اجتماع أو تنظيم المقابلة الفردية عند
تنبؤ الموظفين ، تحديد الأسباب ، إجراء
العمليات الإدارية الداخلية لتقليل
تركز العمل للعمل ، (الخطوة الحادية
عشرة) .

ب - الأمان

أفراد - طبع الأمان (اختاري) ملاحظ الأمانة (اختاري)

- ١ - إجراء التفتيش الدوري من جانب مهتمس
مدرّب يهدف زيادة ظروف الأمان أثناء
العمل ، استخدام أجهزة الوقاية ، عمل
التوصيات لمنع الحوادث .
١ - المساعدة في تنفيذ التطبيقات العملية
للأمان ، التوعية على الاعتادات الخاطئة
تطبيقاً لتكاليف الأخطاء و حراسة ..
إضافة ، تناول مواد .. الخ ، تنص
أو تتفق مع الإنتاج وقواعد الجودة .
- ٢ - تحليل الوظائف لتحسين قواعده ممارسة
عملية الأمان واستخدام المهارات ووسائل
الاحتصال لجعل القواعد مفهومة وقابلة
والعمل على تطبيق وسائل الأمان .
٢ - القيام بوظيفة للمهتمس الاستشاري فيما
يتعلق بتصميم الآلات الجديدة ووسائل
الأمان ووسائلها والإجراءات المتعلقة
بالأمان في استخدام الآلات .
- ٤ - بحث الحوادث لتحليل الأسباب في تقارير
الأمان ، تصحيح الأخطاء ، تقديم التوصيات
الخاتمة القائمة على خبرة لمنع الحوادث .
٤ - تنفيذ إجراءات منظمة للتدريب المنزلي
وخارج منزل حسن للأمان ودوام المحافظة
على النظام في تنفيذ قواعد الأمان .
- ٥ - العمل مع مندوب التأمين في حالات
تعرض العمال أمام المحاكم ومثلًا يتطلب
معرفة فنية بالقانون .
٥ - إعداد التقارير عن الحوادث فور حدوثها
بمعة ، التطبيق الدائم للإجراءات العملية
للقراءة التي يرضى بها إخصائيو الأمان .
- ٦ - تحضير لوائح وإعداد إحصائيات عن أسباب
الحوادث وكتابة تقارير عن التقدم وإعداد
مواد تعليمية .
٦ - العمل مع لجنة الأمان لتطبيق إجراءات
الأمان التي لم ينجح معها ، الاعتماد
بالمسؤولية الجيدة .

ج - التدريب

- | الملاحظة على الادارة (انتاجي) | المحاثي افراد التدريب (اداري) |
|---|---|
| ١ - تعرف حاجات الادارة ومطالبها الخاصة بالتدريب وتقدمها • توجيه ورشاد موظفي الأفراد الى نقطة التركيز المطلوبة والتطبيق على حالات معينة • | ١ - البحث في تنمية الخطط الشاملة للأهداف المسئولية ، الحاجات وتنمية الاتصالات والمعلومات الخارجية • |
| ٢ - العناية بالتنمية التنفيذية باخلاص ولشأمة والمشاركة في المعلومات • توفير الراجبات التي لها صلة الصدى ، وكذلك المهيدين والمهيين • | ٢ - معاونة رئيس الشركة على تنمية الأساليب الفعالة والتخطيط للملاحظة والتنفيذ ، وذلك لسد حاجات التنظيم • اذارتوتسويق البرامج • |
| ٣ - استخدام الاتصال من الأفراد المربين في المساعدة على تقرير البرامج التي تفرزها ظروف الحال لسد مطالب الإدارة المتصلة بالوظيفة ، التلمذة • | ٣ - إبداء النصيح وتقديم المونة ، لوحات الشركة التي تقدر مراكز الإشباع في التخطيط والتنظيم والسلوك والبرامج التدريبية والتلمذية للموظفين والملاحظين. |
| ٤ - إعطاء دروس علمية يومية والقيام بتدريب فردي للمربين • وذلك لرفع مستواهم الى ما تتطلبه الوظيفة والحكم على مدى تقدمهم والفراخ المساطن التي يمكن أن تجرى ليها التحسينات • | ٤ - اعتماد الخطوط المرفقة للتدريب والمعينات البصرية طبقاً لأحدث البحوث في التعليم، وذلك بكفاءة الإسراع بصفة التعليم • |
| ٥ - الاضطلاع بالمسئولية في بعض المجالات ، وذلك بمحدد تنفيذ التدريب للادارة لتنمية قدرات الناس • | ٥ - تدريب ملاحظي الادارات على تنمية المهارات التلمذية ، وذلك لكي يتمكنوا من الاشراف على التدريب الذي يخصهم بدرجة أكثر فعالية • |
| ٦ - اتخاذ القرارات بفسان التدريب في المستقبل نتيجة لتقييم أوجه النشاط السابقة • | ٦ - توفير المعلومات عن كيفية قيادة الاجتماعات والمؤتمرات في أنواع معينة من التدريب وتقسيم النتائج • |

د - علاقات العمل

- | الادارة كفاحية بالملاحظة (انتاجي) | افراد - غير علاقات العمل (اداري) |
|--|--|
| ١ - اقامة علاقات يومية مع موظفي النقابة على أساس من الثقة والاحترام المتبادلين ، وتطبيق قوانين العمل وعقد العمل في | ١ - تشخيص الأسباب التي تكمن وراء صعوبات العمل التي تولد الاضطرابات والعمل مع الإدارة في الاجراءات الوقائية |

والعمل على إنشاء الثقة واستقرارها في
محيط العلاقات .

٢ - القيام بالبحوث التي تمتاز بالهجرة في
اعداد اعداد عقد العمل وشروطه ومساكنته
والتوليف بين البيانات الخارجية والحاجات
الداخلية .

٣ - القيام بدور المتحدث بلسان الإدارة أو
الناسخ أو المستشار لمفاوض الشركة مع
النقابة أو القيام بدور ضابط الاتصال
مع معلمي الشركة في المسائل الفنية .

٤ - تدريب جميع مستويات الإدارة على قصير
المعد ، كيف تدار الأعمال والتصرف في
تسويات المسائل القانونية وغير القانونية .
والاحتفاظ بقوائم الأقدمية وإدارتها مع
مراجعة الدقة .

٥ - تقديم النصيحة إلى المديرين واكتشاف أو
استخلاص الحقائق عن التكتلات - تفسير
المفرد والسياسات والسوابق عندما يطلب
إليه ذلك وهو مستشار الشركة . والتكلم
بلسانها في المرحلة الثانية للتكتلات
وفي التحكيم .

٦ - المحافظة على استمرار الاتصالات المباشرة
مع كبار موظفي النقابة للعاملين والمالين
والاحتفاظ بجميع قنوات الاتصال مفتوحة
لتابعة المسائل واتخاذها المنطوق .

المصدر :
Robert Satonstall, "Who's who in Personnel
Administration," *Harvard Business Review*, July-August,
1955, pp. 55-83.

(١) الاستغناء : يوضح شكل (٦ - ٣) تقسيم المسؤولية الخاصة
بالخطوات المتنوعة التي تتضمنها عادة عملية الاستغناء . ونتائج هذه
الخطوات موضحة في الأقواس التي تتبع كل عنوان . وهنا ، كما في بقية

الشكل ، فان المقصود من المتعاونين هو ابراز الوظائف الصحيحة لكل من الهيئة التنفيذية والادارية وتلقى الحالة الواقعية التالية الضوء على مشكلة من مشكلات ادارة الأعمال نتيجة لأن تقسيم المسئولية بالنسبة للاستخدام لم تكن قد استقرت ووضحت معالمها . وقد تحدث السيد جونز ذات مرة عن مشكلة خاصة له مع رئيسين من رؤساء الإدارات فقال : « لم يكن اى منهما يعلم أن لدينا مكتباً مركزياً للاستخدام . لماذا ؟ ففى الأسبوع الماضى فقط احتاجت ادارة التشغيل الى هؤلاء الرجال المتخصصين ، وقد اعطانى Pete Terry رئيس عملنا القديم أسماء الرجال الذين يرغب فى استئجارهم ، وقد حدث أن الشروط الخاصة بالاستخدام والكشف الطبى لم تطبق الا على واحد منهم . ومن ثم فقد أرسلت رجلين آخرين الى Pete Terry ولم أنتظر طويلاً رد الفعل ، اذ قبل أن أحاط علماً اتجه الى مكتبى وقضى خمس عشرة دقيقة يولمنى فيها لتدخل فى الطريقة التى أراد أن يدير بها ادارته . والواقع أننى لم أكن متأكداً من كيفية الانسجام مع رجل هذا شأنه . وقد بدا فى الموقف عصيباً وذلك لصغر سننى وقلة تجربتى مع الشركة » .

(ب) الأمان : يصور شكل (٦ - ٢) وظيفة الأمان التى تقوم بها ادارة الأفراد مع المسئوليات التنفيذية والادارية (لا توجد خطوات متتابعة مجلدة كالتى تتضمنها «ا») . وهذا مثل على مشكلة تتضمن تقسيم المسئولية من أجل وظيفة الأمان ، فى حين كنت أسير فى قسم النجارة . لاحظ مهندس الأمان عملاً ينشر بعض الخشب بمنشار دائرى ، وكان الحاجز المصنوع من البلاستيك فى موضع علوى وكان مهندس الأمان يعرف أن عندها من الحوادث الخطيرة قد سببتها هذه الآلة ، وأن التعليمات قد صدرت للرجال باستخدام هذا الحاجز طول الوقت ، وقد وقع لجون جونز John Jones حادثتان من قبل وهو يستخدم هذا المنشار ، وقد اشتكى جونز Jones وعدد آخر من الرجال من عدم صلاحية استخدام هذا الحاجز عند ادارة المنشار بمعنى أنه يعرقل عملهم ويقلل من جودته . وقد أخبر مهندس الأمان العامل جون John بأنه يجب عليه اما أن يستخدم الحاجز واما أن يوقف الآلة فوراً ! ويجب المرء هل كان مهندس الأمان حكيماً عندما أصدر مثل هذه التعليمات ؟ وما هو مقدار سوء التفاهم الذى قد ينشأ مع رئيس هذا العامل وما يترتب على ذلك من تسميم علاقتهما فى المستقبل ؟ !

(ج) التدريب : يعالج شكل (٦ - ٣) موضوع التدريب . وفيما

على عبارة منقولة عن كتيب عن تنمية الإدارة صدق عليها رئيس إحدى الشركات الكبيرة ، وهي تبين مسئولية الهيئة الإدارية الاستشارية والتنفيذية في هذا المجال .

تستطيع إدارة الأفراد أن تكون عوناً ، وسوف تكون كذلك . ولكن لديك مسئولية مباشرة في اختيار وتدريب الناس الذين يعملون تحت رياستك ، كما أن عليك أن تخطط لعملهم . وإذا لم يتم هذا العمل على الوجه الأكمل فانت المسئول وليست إدارة الأفراد^(١٤) . وتوضيح لمشكلة قد تنشأ عن هذا المجال نسوق اليك حالة واقعية .

وافقت الإدارة على برنامج للتدريب أعده مديرو الأفراد يتفق مع الخطوط التي تبنت فعاليتها في متروقات أخرى . وفي أول الأمر كانت نسبة المشتركين في حلقات التدريب الخاصة بالإشراف ١٠٠٪ ، وكان اهتمام الملاحظين القمام لا يقل عن اهتمام زملائهم من حديثي التعيين ، وبعد أن استمر البرنامج مدة ذكر عند رؤساء العمل في تقرير أن مدى إفادة رؤساء العمل من هذه الحلقات أشبه بالدراسة . كما أنهم اشتكوا من أن مواد الدراسة ليست وثيقة الصلة بحاجاتهم اليومية ومشكلاتهم التي تنشأ من مباشرتهم للوظيفة .

وهناك مشكلة أخرى لا تقل خطورة وإن كانت تقل وضوحاً ، وهي التي تنشأ عندما يقوم أعضاء إدارة الأفراد بأنفسهم بتنفيذ برامج التدريب ، فقد يصعب عليهم تقييم المدرسين تقييماً يكون له أكبر الأثر في المستقبل الوظيفي للمنفذين ، وسوف يجد المدارس صعوبة في تجاهل هذا الاعتبار في علاقته بصناعة الأفراد ؛ ألا وهو أن موقف التلميذ والمدرسة يحمل في طياته تلقائياً اللمحة الأمرة لصاحب السلطة والتي قد تتجاوز حجرة الدراسة .

(د) **علاقات العمل** : إن التنسيق الوثيق بين الإدارة التنفيذية وهيئة تنفيذ الإنتاج والهيئة الإدارية هو ما تتطلبه علاقات العمل ، ويوحى شكل (٦ - ٢ د) بتقسيم المسئولية ويقصد منه تشجيع مزيد من الفاعلية في مجال له مثل هذا الأثر العظيم على أداء العمليات في سهولة ويسر ، وفيما يلي بحث على تفكير أحد المديرين في هذا الشأن ، لقد عهد ويل ماركهام إلى جاك

(١٤) أخذت هذه العبارة من كتيب أصدرته شركات الطيران الأمريكية .

رايت بمهمة مدير الأفراد لأنه ظن أن رايت يعلم كيف يحتفظ بهدوء أعضائه عندما يستمع الى شكاوى الموظفين الجدد ، وعندما عين ماركهام السيد رايت في هذا المركز وصف له الوظيفة شفوياً وكانت تعليماته كما يأتي :

١ - لم يدور ممثل الشركة واتخذ قرارات في مفاوضاتك مع النقابة .

٢ - عالج شئون الأفراد *

ولم تكن هذه التعليمات بالنسبة للسيد رايت واضحة بلدرجة كافية ومن ثم فقد طلب الى ماركهام توضيحاً لسلطة مركزه بوصفه مديراً للأفراد . فأجاب ماركهام بأنه لا يعرف لأنه لم يسبق أن كان لديه مدير للأفراد . وطلب اليه أن يقوم بوظيفته ويؤدي عمله تدريجياً وبطريقته الخاصة كما يفعل الناس جميعاً ، وأخبره أن كل ما يطلبه منه هو اقتصاص رجال النقابة والمتنمرين الآخرين بعيداً عن طريقه (أى عن طريق ماركهام) . ومن الواضح أن مدير الأفراد هذا قد يجد نفسه في مركز حرج الا اذا استطاع توضيح مسؤولياته الخاصة بعلاقات العمل . وما من شك في أن الأخطاء التي يتضمنها ذلك واضحة ، ومع ذلك فالنتائج التي تعترّب على امتناعه عن مواجهة التحدي قد يكون لها آثار بعيدة المدى *

وبالنسبة لكثير من مديري الأفراد فإن هذه حيرة حقيقية وما عليهم الا أن يعملوا داخل إطار مثل هذه الحالات ، مدركين أنهم يستطيعون بدور الوقت وقف الادارة العليا على طبيعة الخصائص المعينة لوظائفهم . ان نظرة شاملة وسريعة لشكل (٦ - ٢) مع التوجه بصفة خاصة الى المناوين سوف تجدنا كدليل للوظائف الصحيحة لكل من الهيئة التنفيذية والادارية في ادارة الأفراد . هذا ولو أنه يجب على كل شركة أن تحل مشكلاتها بطريقتها الخاصة . فمثلاً تتضمن الوظائف الصحيحة للادارة مجالات لها اتصال غير مباشر بالعمل التنفيذي : « تنمية » استشارية « خطة » تفسير « تقييم » تشخيصي « بحوث » توصية . وعلى نقيض ذلك فان وظائف التنفيذ الصحيحة تتضمن مجالات لأوامر التنفيذ توجيه « رقابة » « تقرير » تنفيذ « تطبيق » « إنهاء » « إعطاء تعليمات » *

سياسات الأفراد والرقابة الوظيفية

أشرنا في الفصل الخامس الى نوع الرقابة الوظيفية التي تتطلب الهيئات الادارية بالقيام بها للإدارة العليا ، وذلك تنسيقا للتطبيق الموحد للسياسات والاجراءات التي يتخذها المندوبون في الشركة . وسوف ننظر الآن في كيفية تطبيق هذا على سياسات الأفراد وعلى هيئات الأفراد الادارية . تتضمن تنمية سياسات الأفراد بحوثا دقيقة عن الحاجات المعنية للشركة وعن الاهداف القريبة والبعيدة ، ويتطلب ذلك اتفاقا متبادلا بين المندوبين للمصالحات حول المقاييس التي يرغبون في تطبيقها على الموظفين ، وبمقدار الى كثر من الادارات بهذا البحث الأولى الى خبراء في إدارة الأفراد بحيث تجمع بين المشورة الداخلية مع الملاحظين والبحث المقارن الخارجي . وأخيرا تقوم إدارة الأفراد بالتعاون مع ممثل التنفيذ بصياغة مشروع للمقترحات طبقا لسياسات الأفراد وتقدمها الى الإدارة العليا للنظر فيها ، وفي خلال فترة من الزمن ينبغي أن تتاح الفرصة الكافية لجميع ملاحظي العمليات للنظر والنقد واقتراح التعديلات لهذه السياسات التجريبية . فإذا توافرت لديهم معرفة قريبة للنال عما اذا كان يتسنى الاستمرار في تطبيق هذه السياسات في اداراتهم أم لا ، فإن خبر الأفراد كثيرا ما يقوم بعمل الاتصالات المفصلة للإدارة العليا مستخدما مهاراته الخاصة في ادماج وجهات نظر جميع من يعنيه الأمر ، وأخيرا قد يعرض خبراء الأفراد على رئيس الشركة مجموعة واضحة من سياسات الأفراد تمثل رأيا مجمعا لكل من يعنيه الأمر ، ولا تخرج في نفس الوقت عن اتفاق النقابة ، وبعد موافقة رئيس الشركة فالمطلوب أن يتولى جميع المندوبين تطبيق هذه السياسات عند معاملتهم للموظفين ، وعادة ما يفوض الرئيس المسؤولية ، ويسمح ببعض المرونة بحيث يستطيع المشرف الاعتماد على تقديره الشخصي عن كيفية تطبيق السياسة العامة على حالة خاصة . ومرة بعد مرة تتجه الادارة الى اخصائييها للأفراد لوضع هذه السياسات في شكل مفهوم وتدريب المشرفين على تطبيقها وفهم معناها وتقديم النصص اليهم وتوجيههم عند معالجتهم للمشكلات الانسانية خاصة .

ويمكن النظر الى سياسة الأفراد على أنها مجموعة أحكام مستمدة من القانون العام ، أو وثيقة للحقوق ، أو ضمان بأن الشركة ورجال التنفيذ قطعوا على انفسهم عهدا بالاستمرار في تطبيق مبادئ العدالة على الموظفين .

وبمجرد الموافقة تحصل هذه السياسات على تصديق الإدارة العليا . وتضمن هذه السياسات أن يعرف كل مشرف وكل موظف موقف الشركة في علاقتها بالموظفين . وسوف تشجع هذه السياسات على المعالجة القوية والموحدة لمشكلات الموظفين عند مستوى العمل ، وتوطد مكانة رئيس العمال بوصفه مديراً يستطيع اتخاذ القرارات وبالنسبة لإدارة الأفراد تمثل هذه السياسات الحجر الأساسي لإدارة الأفراد السليمة بواسطة ملاحظي التنفيذ . وترسم هذه السياسات كلا من خطوط التوجيه والحدود لسلوك المشرفين والتي لولها لتفتت للحسوية والتفكك . وبالفعل أصبحت سياسات الأفراد بالتدريج عوامل استقرار تلقائية للعلاقات الانسانية ، وفي بعض الحالات يقرر المشرفون تصريف أوجه نشاطهم الخاصة دون تطبيق لسياسات الأفراد . ولما كان رئيس الشركة وكبار التنفيذ لا يستطيعون متابعة جميع هذه المشكلات فتهمهم يعمدون بمسئوليتهم الوظيفية الى مدير إدارة الأفراد قائلين ما مناه : « انك تقوم بدورى لترى أن سياسة الأفراد تطبق دون توقف في جميع أنحاء الشركة » . وعندما يكون لجميع الملاحظين قسط في تنمية سياسة الأفراد ، وقسط من الفهم لماذا وعلى من يمكن تطبيق هذه السياسات فان وظيفة الرقابة عن طريق المتابعة يندر أن تخلق مشكلات ذات بال . وعلى أية حال فإذا وجد أحد أعضاء الهيئة الإدارية في إدارة الأفراد أن المشرف التنفيذي يتصرف بما يتعارض مع سياسة الأفراد للشركة نصا وروحاً وجب عليه أن يتخذ اجراء حازماً وسرياً لمناقشة الموضوع علناً مع ذلك المشرف . وقد ينصح بالاتجاه الى سلطة أعلى ، ولكن لا يكون ذلك الا عندما تفشل جميع المحاولات الأخرى . وحتى عند ذلك فسوف يوجد الوقت الذي يبدو فيه مدير الأفراد في أعين ملاحظي التنفيذ « عبداً لسياسة » ، « يعطينا أوامره » دخيلاً أو ناقداً غير معقول لأعمال الملاحظة ، بحيث يشعرون بأنهم مطالبون بمعالجة حالة خاصة ملحة . ويجب على خبراء الأفراد في رقابتهم الوظيفية لأوجه النشاط أن يسموا الى اقناع وتقليل وتوجيه وتأييد ملاحظة التنفيذ دون الاتجاه الى التهديد أو الضغط من مكتب رئيس الشركة الا في حالة كونه اللجوء الأخير . وعندما يفضل الاقناع بعد التذرع بالصبر فلا بد من اتخاذ اجراء حاسم للمحافظة على تكامل الهيكل الكامل لسياسة الأفراد .

الخلاصة

حاولنا في هذا الفصل توضيح الوظيفة التى تنفرد بها ادارة الأفراد ، كما يقوم بها رجال التنفيذ الادارى والانتاجى مما نحو اطلاق الطاقات الكامنة للمنظمة الانسانية للوصول بالانتاج الى ذروته .

وما زال الشئ الكثير بحاجة الى الانجاز ، ويجب أن يتوافر لدى خبراء الأفراد الحياتل والصبر والمهارة فى كسب مزيد من ثقة الموظفين التنفيذيين ، وذلك بمساعدتهم على حل مشكلات الانسانية العملية كما يرونها ، ولكن لا يستطيع خبير الأفراد القيام بذلك وحده ، بل انه يحتاج الى تأييد وتشجيع الإدارة العليا بحيث يبدو أثره ملموسا فى تنظيم الإدارة حيث تنمو القرارات والسياسات الكبرى التى تؤثر فى الناس . وأكثر من ذلك ينبغى أن يزيد عدد المرات التى يستشير فيها موظفو التنفيذ .

لقد حان الوقت لأن يكرس خبراء الأفراد مزيدا من مهاراتهم البقلة لتخطيط التنظيم وتنمية أوجه نشاط الإدارة على المدى الطويل ، ذلك النشاط الذى يسهم فى سلامة منظماتهم الأساسية وحيويتها ويتطلب مساعدتهم بوصفهم اخصائيين فى علاقات الأفراد . وينبغى أن يصبح خبير الأفراد قوة ايجابية فعالة تعين رئيس الشركة ومنفدى العمليات على أن يديروا العمل .وقد تزودوا بقدر أكبر من الفهم الانسانى والحساسية لما يترتب على سلوكهم من آثار فى للنظمة الانسانية التى يوجهونها ، وينتهى أحد المراقبين الذين تباوا بنمو ادارة الأفراد فى المستقبل بالنتيجة الآتية التى تتسم بالحكمة « أن ميدان ادارة الأفراد سوف يكون فى المستقبل عملا دائما التوسع بحيث تتقدمنا بخطوة مهما كانت سرعتنا فى العدو » (١٥) .

مراجع

Barkin, Solomon: "Trade Unionist Appraises Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 59 - 64.

E. H. Van Delden, "Personnel Activities in 1960: A (١٥)
Forecast," *Personnel*, January, 1956. pp. 294 - 300.

- Boulware, Lemuel F.: "How We Are Trying-,"
Building an Effective Workforce, AMA Personnel Services,
no. 165, 1955, pp. 27 - 35.
- Brown, R. B.: "What the Personnel Department Should
Do for the Line Supervisor," *Gearing up for Better Production*, AMA Manufacturing Series, no. 212, 1953, pp. 40 - 45.
Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: A Final Report, National Planning Association, Case Study no. 14,
Washington, December, 1953.
- Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*, Harper
& Brothers, New York, 1954.
- Forman, M. B.: "The Personnel Function of Management," paper, European Productivity Agency 11-51, Rome
Conference on Human Relations in Industry, February,
1956.
- Hudson, C. Wilson: "The Role of the Personnel Department
in Improved Productivity," *Personnel Practice and Policy: The Changing Picture*, AMA Personnel Series, no.
168, 1956, pp. 23 - 32.
- Lynch, Edith: "The Personnel Man and His Job," *Personnel*,
May, 1956, pp. 487 - 496.
- McGregor, Douglas: "The Staff Function in Human Relations,"
The Journal of Social Issues, Summer, 1948, pp. 5 - 22.
- : "Line Management's Responsibility for Human
Relations," *Building up the Supervisor's Job*, AMA Manufacturing Series no. 213, 1953, pp. 27 - 35.
- Pigors, Paul, and Faith Pigors: "Who Should Make Personnel
Policies " *Personnel*, March, 1951, pp. 176 - 190.
- Raube, S. A.: "Personnel Administration: What, How, Why,"
NICB Management Record, January 20, 1955, pp. 182 - 200.
- Reilley, E. W.: "Bringing Personnel Administration Closer to
the President," *Personnel*, March, 1953, p. 381.
- Saltonstall, Robert: "Who's Who in Personnel Administration,"
Harvard Business Review, July-August, 1955, pp. 75 - 83.
- Scheer, William E.: "Is Personnel Management a Profession?"
The Management Review, April, 1955, pp. 238 - 240.
- Schleh, Edward C.: "Personnel Policy: A Track to Run On,"
Personnel, May, 1954, pp. 445 - 453.
- Sejersted, Fredrick C. S.: "Man and the Industrial Plant,"

- European Productivity Agency 11 - 57, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.
- Supervisory Development Today*, American Management Association, New York, May, 1955.
- "This Foreman Really Runs His Shop," *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 90 - 91.
- Turner, G. H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37 - 46.
- Van Delden, E. H.: "Personnel Activities in 1960: A Forecast," *Personnel*, January, 1956, pp. 294 - 300.
- Wilcox, William S.: "The Supervisor Is the Practicing Personnel Man," *Advanced Management*, January, 1955, pp. 23 - 25.

الباب الثالث

تتمية الحافز على الإنتاج

الفصل السابع

العوامل التي تؤثر في الحافز على الإنتاج

يمرّك القارىء تمام الادراك تفاوت الطاقة الانتاجية بين المؤسسات المتنوعة التي تنافس مؤسسته ، وكذلك بين الادارات في نطاق مؤسسته ، ويقضى رجال التنفيذ الادارى وقتا طويلا للوقوف على اسباب هذا التفاوت .

وفي بعض الحالات تقف مسئولية انخفاض الانتاج على باب الادارة كنتيجة لضعف التخطيط واتباع سياسات غير والية بالفرض واضطراب العلاقات بين الهيئات التنفيذية والادارية وما شابه ذلك . وفي حالات أخرى تنحى الادارة العليا باللائمة على مدير المشروع أو رئيس العمال الذى يبدو أنه لم يتم القدر الكافى من الثقة المتبادلة مع مروضيه .

وفي حالات أخرى كذلك تلقى مسئولية الموقف السيئ على عاتق الرجال الذين يبدو أنهم لا ينتجون الا بالقدر الذى يكفى لاجلاء طرفهم من المسئولية. وأنهم يتميشون من عملهم ويتفهبون كثيرا . كما أن نسبة ترك العمل بينهم مرتفعة . وبعبارة أخرى لا يبدو أن الموظفين بوصفهم أفرادا يهتمون بعملهم . وإذا ما سئلوا فإن اجابتهم تعبر عن هذا الشعور : « نحن لا يقام لنا وزن فى هذا المكان فلماذا نبذل الجهود من أجل رجال الادارة الذين لا يحاولون الاهتمام أو العناية بمشكلاتنا » . وجميع هذه الأسباب أو أى منها قد يفسر - فى وقت معين - انخفاض الانتاج وانخفاض مستوى الجودة وارتفاع التكاليف يضاف الى ذلك مجموعة من الأسباب المتداخلة الأخرى التي قد تطرأ على ذهن القارىء . وهى أسباب تعتمد على تجربته الخاصة . وهناك حقيقة مروفة وشائعة فى جميع المنظمات الانسانية ، وهى تصد العمال الحد من انتاجهم ومقاومة التغيير التى تضعها الادارة والقيام بالعمل بالقدر الذى يخفى من المسئولية ، وطالما قال رجال التنفيذ : « ان الادارة تترك من ٣٠٪

الى ٥٠٪ من امكانيات منظماتها الانسانية مع قلة الطرق التي يستطيع ان يعبر بها الموظفون وبعض المراقبين عن شكائاتهم الداخلية وخيبة آمالهم من تلك الادارة التي لا تحاول فهم حاجات الموظفين والمراقبين والسعى الى تحقيقها ان لدى الادارة صورتها الخاصة عن حاجات الموظفين ومواقفهم وكثيرا ما يختلف شعور الموظفين أنفسهم بوصفهم أفرادا وجماعات ازاء حاجاتهم ومطالبهم المستمرة من حالة العمل .

البحث عن حقيقة شعور الموظفين إزاء عملهم

في البحث عن اجابة للمشكلات السابق ذكرها اتخذت كثير من الادارات بعض الخطوات للكشف عن شعور موظفيها ازاء البيئة التي يعملون فيها . وتسعى ادارة الأعمال الى تفهم مواقف الموظفين تجاه مسائل معينة تخص العمل كالآجر والاشراف والاتصال والأمان وفرص الترقى . وغالبا ما تحصل على هذه البيانات عن أحد طريقتين : أكثرهما شيوعا هو الاستبيان الذي يعد بعناية ويوزع على جميع الموظفين سواء أكانوا في الورش ام في المكاتب وعادة ما يملأ الموظف الاستبيان في أثناء ساعات العمل ثم يميده الى المراقب دون توقيع يدل على شخصيته . وتشير الاجابات الى النواحي التي تؤدي فيها الادارة اكثر الأعمال بنجاح في علاقات الموظفين ، كما تشير أيضا الى النواحي التي تحتاج الى تصحيح في برنامج العلاقات الانسانية .

ولعل أكثر البحوث عن مواقف الموظفين شمولا هو ذلك الذي قام به في عدة سنوات مركز العلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو ، ويسمى الاستبيان الذي وصفه المركز « بقائمة الموظفين » . وهو يتألف من ٨٧ سؤالا نطيا قسمت الى ١٤ مجموعة تستوعب جميع مظاهر حالة العمل للموظفين . والعناصر الواردة بالاستبيان تتيج لكل موظف فرصة كاملة لكي يسجل شعوره ازاء بيئة عمله . وتتكون كل مجموعة من أسئلة يرتبط بعضها ببعض ، وتضام هذه الأسئلة في عبارات سهلة وتظهر على النحو التالي :

موافق لم أقرر بعد غير موافق

—	—	—	هناك ضغط شديد في عمل
—	—	—	متفاهم مع الذين يعمل معهم
—	—	—	يحاول الرئيس الحصول على رأينا بالنسبة
—	—	—	للأشياء

وبعد استكمال الاستبيان تفرغ الاجابات عن كل مجموعة من الاسئلة بحيث يمكن جمعها واعطاء الادارة فكرة شاملة عن كيفية شعور الموظفين ازاء عملهم في ادارات معينة ، وكذلك اعطاء صورة شاملة للحالة المتوية للشركة كلها * وتمثل الاجابات المسجلة النسبة المتوية للاستجابة التي في صالح كل سؤال ؛ فمثلا اذا وافق خمسون من مائة موظف على عبارة « اجري بكلل لي حياة مريحة » ، فأن النتيجة تكون ٥٠٪ في جانب الموافقة *

ومنذ بدأ هذا البحث تم جمع بيانات من موظفين يزيد عددهم على خمسمائة ألف موظف في جميع أنواع المهن وفي عدد كبير متنوع من الصناعات ، ومن ثم تعتبر هذه العينة قطاعا متوازنا ومقبولا لكل من الصناعة والتجارة الأمريكية * وقد تم التثبت من اختيار العينة بمقارنتها بأحصاء الولايات المتحدة * ويشير الباحثون الى أنه لم يحدث تغيير كبير في النتائج منذ تمت الاتصالات الأولى مع مائتين وخمسين ألف موظف ، وهذا يعني - كما يبدو - أن البحث كان من الشمول بحيث يمكن الوصول الى نمط ثابت لشعور الموظفين بوجه عام ولو أن شعور فئات الموظفين في صناعات وشركات وادارات معينة متأير لهذا المتوسط بطبيعة الحال *

ويبين الشكل (٧ - ١) شعور الموظفين في شركة لصهر المعادن ازاء عملهم ، ويمثل الخط الرفيع المستقيم الرأسى الأسود في النصف الأيمن من الشكل متوسط اجابات الموظفين في المؤسسة ، ويمثل الخط الأفتى متوسط مواقف الموظفين في الولايات المتحدة معبرا عنها بالآلاف الاتصالات التي تمت مع الموظفين ، ويشمل المتوسط في طول البلاد وعرضها عمال الانتاج والموظفين الكتابيين والبايعين وعمال الخدمات ورؤساء العمال والمديرين المتوسطين ورجال التنفيذ * وقد أجاب الجميع على الأسئلة العامة الثمانية والستين الواردة بالاستبيان ، وتوحى ملامح مؤسسية صهر المعادن الى رجال التنفيذ بها بالمجموعات التي يشعر فيها الموظفون بأن الادارة تقوم بعمل جيد ، كما تشير أيضا الى المجالات التي يشعر فيها الموظفون بأن هناك نواحي ضعف ينبغي تصحيحها اذا رغبت الادارة في اشباع حاجات الموظفين كما يرونها ، كما تركز الاضواء على المجالات العامة التي تحتاج الى عناية لمجموعات الأسئلة رقم ١ ، ٥ ، ١٠ ، ١٤ ، فهي تمكس متوسط الروح الطوية للموظفين في هذه المؤسسة بمقارنتها بالمتوسط في الولايات المتحدة * يضاف الى ذلك انه يمكن تقسيم البيانات بحيث يتيسر الكشف في شكل

كيف يشعر الموظفون في شركة لأعمال المبادئ إزاء وظائفهم



Attitude Yardstick to Measure Morale Source : (١ - ٧) شكل
David C. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, p. 130.

أكثر تخصصاً ووضوحاً النواحي التي تتطلب تعديلات معينة ، وفي تفسير نتائج البحث أعضاء الباحثون كلمات التقدير (١) .

تكشف المراجعة العلمية لقائمة الموظفين هذه أنه يمكن الاعتماد عليها إلى درجة غير عادية ، وأن مواقف الموظفين في حالة استقرار ولا تختلف من

David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good Is (١)
Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, Feb., 1956, pp. 132, 133, 135.

يوم الى آخر مع التغييرات الطفيفة في حالة العمل ، وهي تظهر أيضا لماذا لا تكون الجهود المتفرقة لتحسين تنسيق العمل لدى المؤسسة او المنظومة السطحي بالاعتماد غير فعال في تغيير الروح المعنوية .

ولكن يحسن بك ألا تحاول التعميم في تفسير هذا البحث * ان مجرد وضع عدد الموظفين الذين تكون اجابتهم في مصالح المؤسسة في جداول لا يكشف بالضرورة عما يخفيه الموظف في صدره ، وعليك أن تدرس النتائج حتى تستطيع الكشف عما يحاول أن يقوله الموظف * ان الموقف الأساسي هو الذي تبحث عنه - كيف يرى الموظف نفسه في بيئة العمل ؟ وللوصول الى ذلك فانك بحاجة الى خريطة تظهر الملامح والسمات كذلك البيئة في الشكل * انه رسم بياني لشعور جميع الفئات في طول البلاد وعرضها ، وتستطيع أن ترسم خطا بيانيا مماثلا عن نتائج البحث في مؤسستك * ويعتبر المستوى العام للاستجابة هو المقياس الكبير الأول للمواقف ولكن عندما تنمق في البحث لايجاد طرق تعديل المواقف الرئيسية فانه مما يساعدك على ذلك أن تجزئ الاستجابات الى فئات ذات مواقف مترابطة *

ان معظم مواقف الموظفين ما هي الا انعكاس لموامل يحددها العمل او المهنة في الغالب ، ولذلك فإن أغلب المعاني التي تستخلص من المواقف يكون تعريفها أكثر دقة وأكثر وضوحا عندما تقوم بدراستها الفئات المهنية *

ان عددا متزايدا من بحوث مواقف الموظفين تترك مسافة بعد كل سؤال حتى يستطيع الموظف أن يعبر عن شعوره آزاء هذا البند مستخدما تعبيره الخاص - ويستخدم في بعض الأحيان مزيد من الصقل ، وذلك بأن يطلب الى الشخص أن يسجل أكثر الأشياء التي يعجبها جدا والأشياء التي يكون حبه لها أقل ما يمكن كنظام الترقية * ومثل هذا الأسلوب يساعد على الحكم المستقل المتزن كما يعبر عن درجة مشاعر الموظفين *

ماذا يطلب الموظفون من علمهم

قد يكون من الانصاف القول بأن غالبية هيئات الادارة قد عاجلت العلاقات الإنسانية في المصنع بقولها : « دعنا نفعل ما نظن بأنه سوف يكون خير ما يرضى عمالنا ، وسوف يؤدي ذلك الى تحقيق أكبر قدر من

الانتاج الجيد وبتكاليف منخفضة * ولكنها لم تبذل العناية الكافية بالطريقة التي يشعر بها العمال أنفسهم إزاء الرضا الذي يسعون في الحصول عليه من وظائفهم . وما هو جدير بالملاحظة أن المقالات التي ناقشت أو بحثت موقف العمل من وجهات نظر هؤلاء الذين يقومون به تتميز قليلة جدا . وعلى أية حال فقد كشفت البحوث الحديثة الخاصة بالمواقف والدراسات الوثيقة الحالة العمل عن أن الحاجة شديدة وعامة الى هذا المسمى (٢) * ونحن نترك اليوم أن الأجر والمزايا الوظيفية الأخرى ليست الا جزءاً صغيراً فقط من مجموعة الحاجات التي يجب أن تشبعها هيئة الادارة حتى تخلق مستوى عالياً من الطاقة الانتاجية والروح المعنوية * ومن المؤكد أن الأجر الذي يحصل عليه العامل له القام الأول في الأهمية لدى بعض العمال ، ولكن هناك عدداً كبيراً من وجهات النظر المتنازعة حول أهمية النقود كأحد العوامل المحركة للحوافز ، وأن القاء نظرة سريعة من ثلاث زوايا مختلفة سوف تساعدنا على رؤية هذا الموضوع من وضع أفضل * يدرك المتفنون الذين يدخلون في مفاوضات اتفقات المساومة الجماعية وكذلك الاتفاقات الدورية أن للأجور المكانة الأولى من الاهتمام العام *

ويبرر موظف النقابة وجوده على أساس النجاح في الوصول الى ما يستحقه العمال من أجور واضافات ومزايا أخرى *

ولا شك أن مطالبة أصحاب الأعمال الذين يحققون أرباحاً كبيرة ، بزيادة ملموسة في الأجر ، إجراء شائع يقوم به الزعماء الذين يرغبون في الهاب حماسة العمال لتأييدهم * وفي الواقع أن العمال يطالبون من حين الى

لأخذ عن :

Robert Saltonstall, "What Employees Want from Their (٧)
Work," Harvard Business Review, Dec. 1953, pp. 72-78,

انظر أيضا :

Opinion Research Corporation, *The Big Boss As the Employee Sees Him*, Princeton, N.J., October 1948; F.J. Roethlisberger, "The Foreman : Master and Victim of Double Talk," Harvard Business Review, Spring, 1945. p. 283; Leonard R. Sayles and George Strauss, "What the Worker Really Thinks of His Union," Ibid, May - June, 1953, p. 94. Chris Argyris, "Human Problems with Budgets." ibid, January-February, 1953, p. 97.

آخر بنسبتي المشكلات الأخرى والتركيز على المطالبة بزيادة الأجور .

ومن وجهة نظر أخرى فإن الأجور المتفاوتة بين الوظائف في المؤسسة لها أهمية خاصة ، ذلك لأنها مؤثر من عدة مؤثرات للأهمية التي تتمتع بالوظيفة . وعندما يشعر الموظفون بأن فئات أجورهم لا تسير الاتجاه العام للأجور فإن المطالبة بإجراء تعديلات داخلية في الأجور المتفاوتة سوف تحظى بتأييد قوى من جانب زعماء النقابة كما يعترف المحكمون الخارجون بأن الأجور جديرة بالاهتمام .

ومن وجهة نظر مختلفة يوحى البحث بأن تحليل كثير من العمال الذين يقومون بأعمال رتيبة ومملة وتافهة هو : - حسنا أيها السيد ، إذا أردت مني أن أعمل في ظل هذه الظروف فعليك أن تدفع مقابل ذلك . » وقد أشار أ.ج.ريس ، إلى أنه إذا كان لديك عمال يدعوا يصبحون متبذرين وغير مكثرئين بالعمل ، ولم يعد لديهم حافز على العمل ، ولا شعور بأنهم جزء من الشركة ، فهم خليقون بأن يتصرفوا بطريقة عجيبة . . . وفجأة ودون ادراك منهم تصبح النقود عاملا أكثر أهمية من العلاقات الانسانية(٣) .

وفي ظل هذه الظروف ينظر العمال إلى عملهم بطريقة مختلفة ، وينظرون إليه على أنه نوع من العقوبة في الحياة وما دامو يرون أن فرص النمو والتقدم عن طريق جهودهم الخاصة قليلة في ظل نظام لا يشبع الحاجات الانسانية الا في أضيق الحدود فقد يلجأون إلى عدم الاهتمام بعملهم والتركيز على زيادة الأجور كمخرج لهم . وفي هذه الحالة تكتسب زيادة الأجور معنى مهما بالنسبة للعمال .

وعندما يتأكد العمال من أن صاحب العمل يدفع الأجر السائد ، أو اجرا أفضل منه ، فقد يعتبرون مستوى الأجر شيئاً مسلماً به ، ويوجهون اهتمامهم إلى حاجات أخرى شخصية وغير ملموسة . وذلك كما ذكر أثنان من المسئولين (أن بعض الحاجات تعتبر أساسية أكثر من غيرها ، ولا تصبح الحاجات التي تعتبر أقل أهمية مطالب حقيقية الا بعد اشباع الحاجات

Chris Argyris, "The Individual and Organizational Structure," *Personnel Practice and Policy: The Changing Picture*, AMA Personnel Series, no. 168, 1966, pp. 7, 8. (٣)

(الأساسية) (٤) وتوصف الحاجات الشخصية والاجتماعية للعمال والمنفذين يمثل هذه الكلمات : « المشاركة » الاعتراف ، « المشورة » « الفرصة » « الأمن » « الاتصال » . ولما كانت هذه الحاجات لا يعبر عنها تمييزاً واضحاً ومستمرًا فتن الشعور بها يكون غامضاً . وكثيراً ما تكون الإدارة غير مدركة لها أو متجاهلة لأهميتها بالنسبة للعمال . ويوجه رجال التنفيذ المتعمقون الآن أوجه نشاط العلاقات الإنسانية الى اشباع مزيد من أمثال هذه الحاجات . وذلك عندما يعترفون بمعناها أو بأهميتها الكاملة بالنسبة للعمال .

ولكن الاضطراب ينشأ عندما تسمى الكلمات من مثل « الاتصال » معاني مختلفة بالنسبة للأشخاص المختلفين . وعندما يحاول رجال التنفيذ في الإدارة اشباع هذه الحاجات من أجل الأمان مثلاً ، فقد يتخذون خطوة أو سياسة توفير الأمن كما يفهمونه من وجهة نظرهم . وهم يميلون الى التعليل على النحو التالي :

لاشباع الحاجات ألى	ينبغي اتباع
١ - الأمان	١ - نظام المعاشات
٢ - الاتصال	٢ - مجلة للمؤسسة
٣ - المشاركة	٣ - خطة لتعدد الإدارة
٤ - الاعتراف	٤ - نظام للمكافأة طبقاً للجدارة
٥ - الفرصة	٥ - سياسة للترفيه من داخل المؤسسة

ولكن اذا اتخذ هؤلاء المنفذون نظاماً للمعاشات ، في حين يشعر الموظفون أنهم في حاجة الى استمرار تأمين عملهم قبل أى اعتبار آخر فإنهم يكونون قد أخطأوا الهدف ، وحتى يحلوا مثل هذه الحاجات من وجهة نظر الموظفين والرضا الذى يرغب العامل فى أن يحصل عليه من عمله وحتى يمسكوا بزمام هذه العلاقات المتداخلة فإنهم قد ينفقون قدراً كبيراً من النفوذ على برنامج فى رفع الروح المعنوية لا قيمة لها أو قد يتلقاها العمال بالشك والريبة .

إن الروح المعنوية لا يمكن تغييرها بين عشية وضحاها بطريقة الضربة الواحدة . ثم تستقيم بعد ذلك الأمور . انها تنشأ من المشاعر الفردية للعمال

بكل ما يحيط « بالموقف الكلي » في بيئة العمل ، وعندما تفشل الادارة في اتخاذ ذلك في الحسبان فإنه يغلب على خطتها وبرمجتها ألا تبعد كثيرا عن السطح ، أو ربما ذهبت هباء منثورا .

وينبغي أن يدرك رجال التنفيذ بنفس الدرجة من الأهمية أن مواقف الموظفين كثيرا ما تكون متزنة أو غير واضحة أو متقلبة ، فهم ليسوا جميعا نسخة واحدة ، بل أن مواقف الموظفين اثره خطط الشركة ونظمها وسياساتها تتوقف على اعتبارات متعددة ومتعارضة وفي بعض الحالات فقد يشعر العامل بالسعادة مثلا عندما تتاح له فرصة الترقية عن طريق اتباع الشركة لسياسة الترقية من الداخل ، غير أن هذه الترقية تتضمن عدم ضمان للوظيفة التي قد يشعر بأنها أكثر أهمية ، أو قد تعني هذه الترقية أنه سوف ينتقل للعمل مع فئة أخرى من الموظفين يعتبرونه دخيلا وليس واحدا منهم .

وهذه الاعتبارات العريضة هي حجر الزاوية لأي برنامج ناجح للعلاقات الانسانية ، وكم من مرة عجزت الادارة في الماضي عن ادراك هذه الاعتبارات بسبب فشلها في إقامة الروح المعنوية الطيبة والحصول على العائد العادل من استثماراتها في العلاقات الانسانية .

الإشباع من العمل — الأدوار التي يقوم بها العامل

ويستتبع ذلك أن أهم شيء يجب عمله هو إيجاد توازن بين مجموعة كاملة من الحاجات المطلوب اشباعها بحيث تكون موضع رضا من وجهات نظر الموظفين ، وما دام لهذا الاشباع قيم دائمة التغير بالنسبة لكل عامل ، وما دام يتصور حاجات جديدة أو يسمى إلى اشباع حاجات جديدة ، فإن إيجاد مثل هذا التوازن يعتبر عملا عظيما حقا . زد على ذلك أن الشركة في مراعاتها لحاجات الموظفين يجب ألا تغفل حاجات الشركة ، وهي دائمة التغير أيضا . إذن كيف يتم ذلك ؟؟

إن الخطوة الأولى هي أن تبذل موضوع الاشباع من العمل في حجم نستطيع معالجته . وبدلا من الحديث عنه بوجه عام فنحن في حاجة إلى تعيين مكونات هذا الاشباع على وجه التحديد . ونجد مفتاح ذلك في أن الاشباع

الأساسي الذي يحتاج اليه العامل من عمله انما يستمد كثيرا من خصائصه من الأدوار المختلفة التي يؤديها العامل .

العامل كفرد : ان لكل عامل شعورا قويا بالفردية ، ورغبة شديدة في التعبير عن ارادته الحرة واشباع حاجاته الشخصية . وهذا مالا ينبغي أن يثيب عنا مهما بلغت قوة مصلحته المشتركة مع الموظفين الآخرين . والواقع أن الضغوط الرامية لاختدعه نتيجة لهذه المصالح قد تؤدي به الى تعليق أهمية أكبر على كونه فردا فريدا .

العامل كمضو في جماعة عاملة : ان المؤسسة الصناعية تشبه المدينة الصغيرة ولبيئتها على الفرد تأثير مماثل بحيث تجعل الموظف على اتصال دقيق في العادة بالأعضاء الآخرين في ادارته أو قسمه أو مهنته أو وظيفته . وهم الذين نموا قواعد السلوك التي تراعى في جماعتهم لاشباع حاجاتهم كما تبدو لهم ويستمد جزء كبير من الاشباع من المركز الاجتماعي الذي تمنحه اياه الجماعة ، كالشعور بالانتماء أو الارتباط في العمل والمكانة في الجماعة والحماية المتبادلة وهكذا .

العامل كموظف في الشركة : وعندما يحتل هذا العنصر المكان الأول في ذهن الموظف فانه يجعل نجاحه ونجاح الشركة شيئا واحدا ، وفي بعض الحالات يخضع مصالحه الفردية لأهدافه المنظمة وللنفع التي يجنيها من ورائها . وبناء على ذلك فغالبا ما يعتبر تربية الرئيس على كلفة المجهود اضافي بذله بمدة ساعات العمل مكافأة تربو على أي شيء آخر في ذلك الوقت . على حين أن الاخفاق في الحصول على مثل هذا الاعتراف غالبا ما يؤدي الى موقف يقول فيه العامل : « الى جهنم ، أو الى حيث أقت 1 » عندما تأتي الأزمة القادمة . ويختلف اثر هذه الأدوار باختلاف حجم الشركة والملكية وعوامل أخرى .

العامل كمضو في النقابة : ولما كان ما يزيد على ١٧ مليون عامل مقيدين كأعضاء عاملين في النقابات بالولايات المتحدة فيجب أن نأخذ في الحسبان الاشباع الذي يأمل الموظف أن يحققه عن طريق انتمائه لنقابته . وقد يطلق على بعضها « الاشباع الإيجابي » كالحق في التصويت عند عقد الاجتماعات ، أو الترشيح للانتخابات ، أو زيادة الأجر ، أو المزيد من الشعور بالأمان . وعلى أية حال يلجأ العامل أيضا الى نقابته عندما يحتاج الى الحماية من

المحسوبة ومن التصرفات التعسفية وقرارات الرقابة الخاصة بمسائل الفصل وتحديد فئات الأجور والتغيير التكنولوجي . وقد يكون للرغبة في الزمالة في ظل حيف عام وزنها الذي لا يستهان به عندما يؤدي الموظف هذا الدور .

ومن الواضح ان هذه الأدوار تؤدي الى التعارض في المشاعر فان الزميل الذي يحصل على التقدير من رئيسه عن عمل جيد سوف يحقق إشباعا في الدور الثالث بوصفه موظفا في الشركة ، لا في الدور الثاني حيث يشعر بانحرافه من وجهة نظر زملائه وكذلك ان العامل الذي يسعى الى التقدم السريع بوصفه فردا قد يجد ان شرط الأقدمية في عقد النقابة يحول دون ترقيته بوصفه عضوا في النقابة ، على حين يشعر بأنه جدير بهذه الترقية . ولكن بالرغم من هذه الحقيقة فان هناك حقيقة أخرى وهي اختلاف أهمية الأنواع للتبعية من الاشباع بالنسبة للأفراد ؛ فهي تتوقف على السن ، والصحة ، وطول مدة الخدمة ، ومجموعة أخرى من العوامل . وللادارة قاعدة سليمة يمكن أن ينمو عليها الحلق الطيب ، نتيجة من أن الموظفين يتصرفون بطبيعتهم على أساس تجربة عامة معينة . كما لاحظ ذلك روثليسبرجر Roethlisberger عندما قال : « ان كل فرد في هذه الدولة قد مر بتجربة ثقافية معينة تعطيه شيئا مشتركا مع زملائه ، وذلك عن طريق الاشتراك في رابطة عامة تعليمية أو دينية والناس نشأوا على المشاركة في قيم عامة معينة ، وفي آمال مشتركة وعقائد ومستويات للمعيشة ، وبدون بعض هذه المشاعر العامة والاحساسات يكون التعاون الفعال مستحيلا (٥) » .

الإشباع من العمل — تحليل خاص

بعد فهم الأدوار المختلفة التي يؤديها الموظفون نستطيع أن نتقدم الى تحليل خاص للإشباع من العمل الذي يشعر العمال بأنه على جانب كبير من الأهمية . ويمثل شكل ٧ - ٢ النتائج التي حصل عليها المؤلف من جهوده الخاصة في هذا الشأن ويرتكز الرسم على الانطباعات التي حصل عليها المؤلف عن طريق تجربته المتنوعة في الصناعة . وهو يتضمن استعراضا لنتائج

Fritz Roethlisberger, "Management and Morale." (٥)
Harvard University Press, Cambridge Mass. 1941, p. 119.

البحث عن مواقف الموظفين وما كتب مؤرخا فى ميدان العلاقات الانسانية ، ولا تعبر الكلمات عن حقائق ملموسة ومنطقية ، بل عن مجرد مشاعر ؛ فهى تنقل كيف يقول جو سميت عن رغبته فيما تكون عليه مشاعره تجاه حالة عمله ؛ على أن تحقيق مثل هذه المشاعر لا يمكن أن يتحقق الا فى فترة طويلة من الزمن ؛ وقد تمثل هذه المشاعر نتيجة لتجارب جو سميت الماضية ، كما تتأثر بوجهات نظر زملائه من العمل وكذلك تتأثر بحالة معينة خارج نطاق المؤسسة ، ان الترتيب الأفقى والرأسى للجنود تحكمى بحث ولا يقصد به ترتيب الأهمية النسبية ، ولا يحاول هذا التحليل أن يذهب الى أبعد من بيئة المؤسسة الى حاجات أخرى يجب اشباعها حتى يتلائم العامل تماما مع العمل ، فقد يكون لظروف أسرته ومركزه فى الحياة الاجتماعية والترفيهية والدينية المجتمع أثر واضح فى المواقف التى يأتى بها ، الى عمله . وعلى أية حال فإن الاهتمام الأساسى للمؤلف ينصب على هذه المشاعر التى يكون لصاحب العمل بعض التأثير فيها داخل المؤسسة نفسها .

الإشباع من العمل — إجراء الإدارة

لننظر الآن الى الآثار العملية لسياسة الشركة التى تترتب على تحليل الاشباع من العمل كما هو موضح بالشكل ٧ - ٢ .

هل يمكن للإدارة أن تخلق طروفا داخل المؤسسة تسد جميع الحاجات الأساسية التى يتطلبها الموظفون من عملهم ، ومع ذلك تنظر تدير مشروعا مريحا فى عالم تسوده المنافسة ؟ واذا نظرنا الى الحقيقة بأن كل عامل هو فرد مستقل بشخصيته تتطور حاجاته مع الزمن ، فهل تستطيع الإدارة أن تأمل فى خلق مستوى عال من الاشباع لجميع موظفيها والحفاظة عليه ؟ هل هذا هو نوع الهدف الذى يجب على الإدارة أن تعمل على تحقيقه ؟ وهل هذه الحاجات لا تتفق مع مسئوليات الإدارة تجاه مساهميتها وعملائها والجمهور ؟ ومن الناحية العملية ماذا ينبغى أن يكون هدف الإدارة ؟ وكيف تستطيع تحقيق هذا الهدف ؟ يمكن أن نجد فى الصناعة فى هذه الأيام الاجابات المقولة على هذه الأسئلة ، اذ لدى بعض الشركات المتقدمة نتائج ممتازة لطريقة استجابة الموظف لما يثبت اهتمام الإدارة بحاجات الموظفين من العمل ومن الأمثلة على ذلك الشركات الآتية ، وكلها تحتل القمة من حيث الاداء فى ميادينها التى تتنافس فيها :

McCormick and Company, Marathon Corporation, Johnson & Johnson, Lincoln Electric Company, Pitney - Bowes Inc, Standard Oil Company of New Jersey, and Libbey Owens-Ford Glass Company.

وسوف يصادف القارئ أمثلة كثيرة ماثلة ، وبخاصة بين شركات اصغر حيث يوفر الاتصال الشخصي بين الادارة العليا والعمال فرصة اسهل لاقامة نمط من سلوك الادارة يؤدي الى رفع الروح المعنوية الى الاعتراف بالمدى الكامل للاشباع الاساسي الذي يحتاج اليه الموظفون من عملهم وتحقيق درجة نجاح متوسطة في اشباع مثل هذه الحاجات . فان أمثال هذه الشركات قد تحسنت مراكزها التنافسية ، كما حققت في الوقت نفسه عائدًا أعلى من المتوسط لأصحابها .

نمط لسلوك الإدارة

يتراى نمط سلوك الادارة للعمال بطرق بسيطة وخادعة . والواقع ان مواقف العامل تتأثر في الغالب بالتصرفات التي تبدو لكبير النفعين او رؤساء العمال غير مهمة . ان اعتقاد الادارة ضرورة توفير الكرامة لكل عامل له آماله ومخوفه واحلامه الخاصة به (نفس الطريق الذي اتبعه كرتيس) انما يسرب بحكم الضرورة من الرئيس الى جميع مستويات الادارة ثم الى الموظفين . ويستطيع العمال التثبت من وجود هذا الاعتقاد بملاحظة تصرفات وسلوك ملاحظتهم في كل يوم . . . الطريقة التي يعامل بها المشرف رئيس العمال والطريقة التي يعالج بها رئيس العمال علاقاته بعماله . مثال ذلك ان حالة طوارئ قد تنشأ في المشروع الكهربى وتتطلب من العمال الانفاس في عمل يدوى قدر لاستبدال آلة الاحتراق الميكانيكية . وراى الادارة في ذلك هو ان يحصل العمال على اعتراف خاص وفورى بهذا العمل ، وذلك بقيام المدير العام بزيارة شخصية وتقديم الشكر الى العمال . أو ان يعال الكهربائي يقومون في الخارج بعمل شاق في يوم بارد من أيام الشتاء وحينئذ يظهر رئيس العمال فجأة وهو يحمل القهوة الساخنة .

وبالرغم من أن هذه الأمثلة لسلوك الادارة صغيرة في حد ذاتها الا أنها تقول للعامل (ان لك وزنا واعتبارا في هذا المكان) . وعندما يأخذ العمال

شكل (٧ - ٢) الانشباع الانساني الذي يحتاج اليه الموظفون من عملهم

الانشباع انساني	يوفره لدرجة عالية فاني أحتاج الى ان يكون شعوري اناء عمل على الصعي الاخرى :	يوفره عموما في الجملة فماضي أحتاج الى ان يكون شعوري اناء حركتي على الصعي الانالي :	يوفره عموما في منطقة فماضي أحتاج الى ان يكون شعوري اناء حركتي على الصعي الانالي :	يوفره عموما في منطقة فماضي أحتاج الى ان يكون شعوري اناء حركتي على الصعي الانالي :	يوفره عموما في منطقة فماضي أحتاج الى ان يكون شعوري اناء حركتي على الصعي الانالي :
التعليم يسل له اصبه (صنف ٢)	ان حصل الناتج ومنتج ولا يتفق الى اناسم ، اني اقوم بالا هو مهم ، واني اعمل على دفعه الى اقل نتيجة اداء عمل ياحسن ابلواق انني افرها .	ان استضي من الجهد الذي يذلها فريقي على جانبي كثر من الاصبه - الله رفسوا لنا منايس مفرقة ففهمنا ونستطيع تجنيها .	نحن صبا لتعلم يسل له اميهه - ان متجنانا جيدة وينا حمرة يعبه الحافلة فليها - ان الاوسمة فدار على خير وجه وامانا فرسة للثروة .	ان ملاضي نسبي الى تحقيق جياة افضل لنا نحن اناسل . ايضا تمحييا من الكسورات التمسكية للادارة ، وامن جنيها يد واحدة وكلف على انامنا .	يوفر الزيماء المجهزون ادارة الصح - انهم يوفون وجودة بالمروا ، بانيها يكون لديهم الزلة لتجابهة مع الادارة ، انهم لا يفرطون في حركنا .
القيادة (القيادة	الله حصل رئيسي على تاييدي ، انه هائل وودود وكثير وديرف مؤازية كما يقن . به لؤاسان أجها .	ان رئيسنا يعرف صاهه ، انه مدير ممتاز ، انه يقيما ولهم حاجتنا وسوف يبالغ معنا . مع جبهة المكتب وسوف يقين تتاج طيبة .	انني هطع بان الاورد تعرف واجنايا وليس تعرف فهم انهم رجال ابناء وفيرين ومجهزون انهم يتكلمون دائما ما يفرزون وهميها في الاحداث صمد هميها للاورد .	يوفر الزيماء المجهزون ادارة الصح - انهم يوفون وجودة بالمروا ، بانيها يكون لديهم الزلة لتجابهة مع الادارة ، انهم لا يفرطون في حركنا .	يوفر الزيماء المجهزون ادارة الصح - انهم يوفون وجودة بالمروا ، بانيها يكون لديهم الزلة لتجابهة مع الادارة ، انهم لا يفرطون في حركنا .
يحبس ل التيار ووزن (الاحزاف)	انني اقلل كارتسان ويطمئني الاحداث - انهم يتفكرون في ويستعدون هواردي والاكادي . انني اقلل على انسل المييد	انني انسي الى جبهة تركبي في ان اكون واحدا منها . انهم يملكون اني اقلل وامرسي واستبح باذرية تتلاف باجها	انني انسي الى جبهة تركبي في ان اكون واحدا منها . انهم يملكون اني اقلل وامرسي واستبح باذرية تتلاف باجها	انني انسي الى جبهة تركبي في ان اكون واحدا منها . انهم يملكون اني اقلل وامرسي واستبح باذرية تتلاف باجها	انني انسي الى جبهة تركبي في ان اكون واحدا منها . انهم يملكون اني اقلل وامرسي واستبح باذرية تتلاف باجها

معرفة ما يدير حوثا (الإصاح)	ليرضى أو تتعلم بنا السن . ان شريح الماشات يحسن مستقلا أيضا .	ان لدى الادارة تالاريا بالفرقة ، ومكانا تلتما لنا ونحصل على نتائج دون فهمه الى اسفل . انهم يقومون لنا الفضة كما هي بصورة منظمة دون تحوير ، سواء ان كانت طيبة أم سيئة . ولكن تساهل جسيما على قدم المساراة .	انهم سوف يشاهروننا على تسمية التسميات في ظروف العمل ، بحيث تكون نتائج العمل اكثر ايجابية ومنه العمل سوفلا رائق اجمالا .
طوبى العمل (التينة)	ان كل منا يتعهد على الآخر في ان نقوم ما يدير حوثا ان الزبائن ، يشاهرون لنا مقصدا الفتيات التي تؤثر في مصلتنا ويشاهرون آراءنا فائدة الإختيار . عائد بلد .	ان هؤلاء الزبلاء لا يتخلون في ، لدينا الفرصة للتح التور وتعليم الزبائن . ولكن نحاول الآن ان نتأكد على مكاننا في صورة حسنة . ان الرئيس يتق بنا ونحن نؤتي دايما نوجه . بالمساراة .	ان كل من منا يده اليه به المساعدة . انهم انهم طوبى ، والشهيرات والاعوات جيدة ، والسميات كالتينة ، والزبائن يقدرون الطورف . ومن ثم نستطيع الاستمتاع بالاسترخاء .

هذه الاشياء على أنه: مجرد دليل جديد على هذا النوع المرغوب فيه من السلوك الذي « تعلمنا أن نتوقعه من رجل الادارة » . فان شعورهم يزداد قوة بالاشباع . لأن « هذا مكان حسن للعمل فيه » . وهناك دليل آخر على اهتمام الادارة برفاحية موظفيها يأتي عن طريق نظام الأجور والاجازات الرسمية والاعتيادية ، وقامني الجماعة ، وبرامج المعاشات ، والوسائل التي تتخذ لتأمين صحة العمل وسلامتهم ، والمساعدة المقترنة بالخطأ الاجتماعية والترويجية . وهذه البرامج كما هي قائمة بذاتها يغلب ألا تكون لها فعالية. ولكن عندما تقام على نمط من سلوك الادارة في المواقف التي تعكس تقديرا مخلصا لجميع الحاجات الانسانية الأساسية للعامل ، فان هذه المزايا للموسسة تصبح دليلا مقنعا على اعتراف الادارة بأن العمال كأفراد يحترمون أنفسهم وأن لدى الجميع الرغبة الانسانية العادية في حياة سعيدة نافعة وناجحة .

هدف واقعي للإدارة

هل للإدارة أن تأمل في خلق مستوى عدل من الاشباع لجميع الناس والمحافظة عليه في أية منظمة انسانية ؟ يبدو أن الجواب بالإيجاب ، بشرط أن يكون تصوير الهدف واقعيا . ان الاشباع الكامل غير ممكن ، وإذا وافقت أدق التفاصيل هوى كل فرد فقدت الناس كثيرا من روحهم ، ولهذا السبب قيل عن الجيش ان أحد مؤثرات الروح المعنوية العالية هو وجود شيء من القمع والسدة المرغوب فيها ، ولننظر الى الموضوع عن طريق آخر .

هل يمكننا — بوصفنا أفرادا — أن نصل الى النقطة التي تختفي عندها المشكلات تماما وتزول دواعي القلق من عقولنا ؟ يحتمل أن تكون الاجابة بالنفي . وقد وصفها الطبيب النفساني الشهير وليام مانتجر بقوله : ان المشكلة دائمة هي تحقيق التوازن بين ما نحتاج اليه وما نحصل عليه . نحن جميعا نحتاج الى أشياء ، ولكن أكثرنا فضحا يتعلم السيطرة على خيبة الأمل . ويدرك أننا كثيرا ما لا نستطيع الحصول على ما نحتاج اليه في الوقت الذي نحتاج فيه اليه . ولكي نكون أشخاصا ناضجين وأكفاء بمعنى الكلمة علينا أن نتعلم أن نجد الاشباع في حياتنا اليومية(١) . وهذا يصدق أيضا

"What Makes an Effective Man," *Planning for Worker Security and Stability*. AMA Personnel Series, no. 152, 1953, p. 26.

على الصناعة حيث تعامل جماعات كبيرة من العمال يحضر كل منهم إلى العمل في كل يوم وقد حمل معه نشأته وتجربته ومواقفه الخاصة فإن أفضل ما نأمل فيه هو إيجاد حالة توازن حيث تشعر الغالبية العظمى من الموظفين بأن إشباعهم على المدى الطويل يرجح كثيرا القمع والشدة المؤقتة ، وأن يكون الشعور السائد هو : « نحن نؤدي عملا ممتازا » ويمكن المحافظة على التوازن عندما يتأكد الموظفون وممثلوهم بأن جميع مستويات الإدارة تعترف باحتياجاتهم وتقبلها ، وأن رجال الإدارة يبذلون قصارى جهدهم لإشباع حاجاتهم كجزء من مسئوليتهم في إدارة المشروع الناجح » ، وذلك كما لاحظ James C. Worthy of Sears, Roebuck and Company

« تشير دراستنا إلى وجود مجموعة من العوامل على درجة عالية من التعقيد واعتماد بعضها على بعض يتضارع بطرق غامضة على ألتاج مستوى معين من إشباع الموظفين أو عدم إشباعهم ، وسواء أكان مستوى الإشباع مرتفعاً أم منخفضاً فهو يبدو أنه يقوى بدوره كثيراً من العوامل التي تنشئه. ومن ثم ينطلق نوع من رد الفعل الدائري الذي يميل إلى الاحتفاظ بالروح المعنوية القوية قوية كما هي ، والروح المعنوية الضعيفة ضعيفة كما هي » (٧) .

ولا معنى تحقيق هذا الهدف أنه يتعين على الإدارة أن تتخذ موقفاً ليناً تجاه الموظفين ، أو تتبع برنامج مرتفعة التكاليف لشراء تأييدهم . دعنا نعترف بوضوح أنه سوف يكون هناك كثير من القرارات التي يجب أن تتخذها الإدارة ، والتي قد تحدث الاضطراب في ميزان إشباع الموظفين . فمثلاً لكي تظل المؤسسة ثابتة في ميدان المنافسة فلا بد للإدارة دون شك أن تدخل آلات جديدة ووسائل جديدة من شأنها أن تخلق مؤقتاً شعوراً بعدم الأمان لدى هؤلاء الذين يتأثرون بها .

وفي الوقت نفسه فإن الطريقة التي تتصرف بها الإدارة في الحالات الخاصة ، وكذلك الأساس الذي تتصرف بناء عليه لهما أهميتهما الخاصة . ويبحث الفصل الثامن عشر هذا الموضوع بمزيد من التفصيل . وإذا وثق الموظفون بنوايا الإدارة الحسنة وقبلوا أهدافها في علاقات الموظفين ، وكان التغيير متمسكاً مع منه المفاهيم ، فيغلب أن يقول الموظفون أنهم سوف يراعون

جريا على العادة « أن الفرصة أمام الإدارة لإعادة التوازن أو تجنب اختلال التوازن خلال التغير التكنولوجي قد أتاحها مرة بعد أخرى تجربة رجال الإدارة الذين يأخذون الأسال والمخاوف الطبيعية للموظفين في حسابهم عندما يصنعون الخطط ويقومون بالتنفيذ » .

استخدام البحث لتحقيق أهداف العلاقات الإنسانية

ينبغي للإدارة - لتحقيق هدفها في ميدان العلاقات الإنسانية - أن ترسم خريطة لما يمكن أن يحصل عليه الموظفون من اشباع مصلوه عملهم . كذلك التي في الشكل (٧ - ٢) وهي نافذة في عدة نواح عملية .

١ - ينبغي أن تساعد الإدارة على أن تفهم - بمزيد من الوضوح وبعد عن التأثير بالمعطلة - لماذا يكون سلوك الموظف تجاه عملهم على هذا النحو أو ذاك .

٢ - ينبغي أن تزود رجال الإدارة بدليل نافع يرجعون اليه ويشعرون نصب أعينهم عند رسم الخطط والانتهاك الى قرارات تؤثر في الموظفين .

٣ - ينبغي أن تستخدم كوسيلة لقياس مدى فعالية الأعمال الاستشارية والتنفيذية في جميع مراحل إدارة الأفراد .

٤ - وبفضل البحث الذي يجري عن موقف الأفراد ، ويستخدم في استقراء الخريطة ، ينبغي أن تتمكن الإدارة من النفاذ الى أعماق الموقف الواقعي للروح المعنوية ، وأن تكشف عن النواحي التي تتطلب اتخاذ إجراءات ممدلة .

٥ - ينبغي أن يكون في استطاعة رؤساء العمل والمشرقي استخدام الخريطة كوسيلة للتقييم الذاتي ، وكعين في الإجابة عن هذا السؤال: (الى أي مدى أوفر الفرصة لمروسي من الموظفين للحصول على الاشباع الذي يحتاجون اليه من عملهم ؟) .

وكما أشرنا في الفصل السادس فإن برنامجا للعلاقات الإنسانية يجعل هدفه تحقيق أعلى مستوى من الاشباع للموظف مع التأكيد بصفة

رئيسية على الاحتفاظ به سعيدا ، يظلب ألا يحقق النتائج المرجوة للطاقة الانتاجية والروح المنوية • ان الموظفين الذين يشعرون بالرضا ليسوا بالضرورة قوما خلاقين يتلهفون على الوصول بالانتاج الى حله الأقصى ، بل على العكس فأن كثيرا من الاشباع لأجل الاشباع نفسه قد يؤدي الى التكاثر ورداءة العمل ، ولا يستجيب الموظفون نتيجة لما يحصلون عليه من اشباع قدر استجابتهم لأهداف جديرة بالتحقيق وتتحلى خير ما لديهم من مواهب ولا يطبقون صبرا على عدم تحقيقها • ويستطيع قادة الادارة أن يفرسوا فيهم نزعة انجز الأعمال بشرط أن يشعر الموظفون أيضا بأن الادارة لا تدخر وسدا في سبيل المضي قدما في المجهود المشترك مع الموظفين •

توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع الحاجات

لقد رسمت الأقسام السابقة الحاجات المتنوعة التي يسعى الموظفون الى تحقيقها في بيئة عملهم ، ان المشرف المباشر على الموظف يكون في أفضل وضع ممكن لخلق نوع بيئة العمل التي توفر الاشباع الأصل الدائم لحاجات الموظفين • ونحن نعرف جميعا من تجاربنا الخاصة - كيف كنا نرغب في اعطاء اتباعنا الكامل وحماستنا الكاملة للعمل تحت رئاسة مشرف حاول أن يساعدنا على تحقيق حاجتنا الاقتصادية والإنسانية ، في حين أن نوعا آخر من الرؤساء قد أدى بنا الى سلوك طرق لم تكن منتجة ولا تعاونية • لقد تأثر سلوكنا في كل حالة بالدرجة التي أتاحها لنا بيئة العمل واشباع حاجتنا كما نراها • لقد كان في يد الملاحظ السلطة في أن يؤثر في سلوكنا الفردي والجماعي ، وفي تصرفاتنا ازاء بيئة العمل • وفي الماضي كان الرئيس للتوسط يقوم بذلك عن طريق التهديد والتخويف (اذا لم ترغب في أن تنتج طبقا للمستوى ، فسأضطر الى البحث عن شخص آخر يستطيع ذلك) •

وعلى أية حال فقد تغير الزمن ، فأغلب المديرين في هذه الأيام يتوقعون من مشرفيهم شكلا ايجابيا من القيادة فيحترمون موظفيهم ويفهمون حاجاتهم • وبطبيعة الحال فان الملاحظ المستول يجب أن يسعى الى إيجاد علاقة متوازنة بين حاجات الادارة وأهدافها وحاجات موظفيها •

ويقول لنا علماء النفس ان السلوك الإنساني كله انما هو موجه نحو اشباع الحاجات • وقد عجز عن ذلك كابتن م • س • ماجريجور McGregor

بهذه الطريقة : • منذ الميلاد إلى الوفاة والفرد مشغول بصراع دائم لاشباع حاجاته المتنوعة المقدمة التي قد تتعارض في بعض الأحيان • أن أي سلوك معين هو إقرار للقوى المنبثقة جزئياً من داخل الفرد ، وجزئياً من حالة البيئة . ويستتبع الفرض الأول أن الفرد سوف يغير طريقه التي استقر عليها في السلوك لأحد سببين :

١ - أ) الحصول على مزيد من اشباع الحاجات •

٢ - ب) تجنب تناقص اشباع الحاجات •

إن التغيرات في سلوك الفرد من أجل أي من هذين السببين هي لا محالة نتيجة للطريقة التي ينظر بها إلى الموقف أو الحاجة ، ومع ذلك فإن سلوكه يتفق دائماً مع -حجته واحتمالات اشباعها في ظل ظروف البيئة(٨) - . ويقوم المشرف بإشراف على غالبية الوسائل التي يحصل بها عماله على المزيد من اشباع حاجاتهم (الترفيه) كما يشرف على الوسائل التي تؤدي إلى التقليل من اشباع الحاجة (النظام) ، وهذا المركز الاستراتيجي يوضح أن له تأثيراً قوياً في سلوك الذين يعملون تحت إشرافه ، وفي مقدار الانفاق على الانتاج لديهم • وسوف يتذكر القارئ من تجربته أن بعض المشرفين يميلون إلى الطريقة الإيجابية باقتناع العمال بعمل الأشياء بطرق تؤدي إلى زيادة شعورهم بالحاجة إلى الاشباع ، على حين يميل بعض المشرفين الآخرين كما نعلم إلى الاعتماد على السلطة والتهديد بالمقوبة ، والتي يفسرها الموظف بأنها تقليل لما يتوقعه من اشباع لحاجاته إلا إذا أذعن وخضع للأوامر ، وكلتا الوسيلتين متاحتان للمشرف في كل حالة تقريباً • والواقع أن المشرف قد يستخدم جزءاً من كلتا الوسيلتين ، ولكن العامل أو الجماعة التي يشترك معها في العمل يميل أن تراعى إحدى الطريقتين وتتجاهل الأخرى ، ويحصل العمال على انطباع كامل للحالة العقلية للمشرف وأسلوب معاملته لهم من مصادر مختلفة • أنهم حساسون !! يقلعه والطريقة التي يسلكها كما أنهم حساسون لما يقوله وما لا يقوله •

أن الحافز الإيجابي التابع من عمل شيء يعتقد فيه وفيما يؤدي إليه من زيادة في اشباع الحاجة إنما يوحى إلى المشرفين بأنه ينبغي لهم أن يصبوا المزيد من التأكيد على هذا الشكل من الاقتناع ، وإما الطريق السلبي فلا يولد على أحسن تقدير إلا الإزعاج المشبع بالمهانة ولا يؤدي على "سوا تقدير إلا إلى شيء من السلوك العدواني عندما يتخذ الموظف موقف المدافع عن كرامته .

ولمشرف الذي يمتزم أن ينسى طريقه ، بحيث يتمشى مع الاتجاه الإيجابي الذي سبق وصفه ، يجب أن يدرك المدى الكامل لحاجات الموظفين والعلاقات العديدة للتدخل بينهما ، كما يوضحها شكل (٧ - ٢) ، إذ عندما يربط هذه الحاجات بحالته الخاصة يدرك أن الحاجات المتنوعة سوف تتعارض في بعض الأوقات . وعلى أقل تقدير فإنه بتفكيره في المدى الكامل للحاجات سوف يستطيع أن يوجد بصورة أولى بين نفسه وبين وجهات نظر الموظفين . وينبغي أن يساعده على فهم أسباب تعدد أنواع السلوك التي يلاحظها بين أفراد الموظفين وجماعات العمال .

وخطوته التالية هي أن يربط الحاجات الفردية والجماعية بأهداف الخاصة . وبحاجات إدارته وأهدافها . وهذا أمر صعب ، ولكن بعض المشرفين ينجحون بصورة غير عادية في تحقيق ذلك .

وكثير من الأمثلة المستمدة من الصناعة توضح أن المندجرين قد وجدوا طرقاً معينة لتكامل الأهداف الفردية والجماعية مع أهداف إدارية معينة . وبأهداف الشركة ، ذلك بأن لهف في هذه الحالات هو خلق جو يستطيع فيه العامل أن يرى بكل وضوح أنه بالعمل نحو الأهداف التنظيمية يستطيع اشباع حاجاته بوصفه عاملاً بطريقة فعالة . وسوف تتضمن هذه الأهداف الشخصية دائماً توازناً بين اشباع حاجاته الشخصية وحاجات الجماعة كما يراها . غير أنها بدلا من أن تكون أهدافاً خاصة أنانية فإنها تندمج في الأهداف الشاملة للمشروع ، ولكن يحقق العامل هذا الانتقال التدريجي تستطيع الإدارة أن تحصل على ثقة بواسطة نمطها الشامل للسلوك اليومي، وعلى أحسن تقدير فإن مواقف الموظفين تتغير ببطء ، ولكننا قد ألفنا جميعاً الأمثلة على كيف يستطيع المندجون أن يوقظوا للنظمة الإنسانية من سباتها العميق في فترة قصيرة من الزمن بشعلة من الإلهام وأظهر الاحترام الأسيل لحقوق موظفيها وحاجاتهم .

اتحاد حاجات العامل مع أهداف الشركة

لقد أوضحت الفقرات السابقة ما يحتاج اليه العمال كي يحققوا قدرًا من الإشباع من عملهم اليومي . وكان التأكيد منصبًا على أن السلوك الإنساني جميعًا يوجه نحو إشباع الحاجات الشخصية كما يراه كل فرد أو جماعة . ومنذ سنوات وإدارة الأعمال دائية السعي للوصول إلى حلول لهذه المشكلات . وليس لدى مؤلف هذا الكتاب حل جاهز . وبدلاً من ذلك فهو يقترح في خطوط عريضة طريقة تنفع المُنَفِّذين عند تفكيرهم في وسيلة للتوصل إلى هذا الهدف . وإذا نظرنا إلى الأعوام الخمسين الماضية ومحاولات إدارة الأعمال للحصول على ولاء عمالها وتأييدهم ، فإنه يبدو أن هناك محاولات متعددة قصيرة الأجل لشراء ولاء العمال وتأييدهم . ولكن بدلاً من ذلك فسوف ينصب تأكيدنا على برنامج طويل الأجل شامل ومتكامل . ثم نخطيطه في دقة وعناية كما يركز على طريقة مختلفة في التفكير على المنظمة العشرية ومسئولية المدير الوظيفية إزاءها .

إن كل رجل من رجال التنفيذ يستطيع أن يستعيد في ذاكرته الشركات التي لجأت إلى برامج باهظة التكاليف لتسهيل الموظفين والتدريب والمشاركة في الأرباح والاتصالات ، ولكنها وجدت بعد عدد قليل من السنوات أن الاستجابة المرغوبة من العامل لم تتحقق ، بمعنى أن العود بزيادة الطاقة الانتاجية لم تتحقق مادياً ، وكان هنالك اثبات موضوعي ضعيف بأن الروح المعنوية قد تحسنت . وكانت هذه المحاولات القائمة على إصابة الهدف بطلقة واحدة ترتكز في الغالب على أفضل ما لدى الإدارة من تخمينات لما يحتاج إليه الموظفون من عملهم . لقد بدأ رجال الإدارة بالتركيز أولاً على دائرة واحدة من حاجات الموظف ، ثم انتقلوا إلى دائرة أخرى ، وكان يندر وجود أسلوب لتنسيق الموقف الإجمالي لدى حاجات الموظف كما نجدها في شكل (٧ - ٤) ، وليس هذا اتهاماً للإدارة ، لأن بحث العلاقات الإنسانية لم يكشف عن شبكة معقدة لحاجات الموظف المتداخلة في شكل صالح للاستخدام إلا حديثاً . وتبين النظرة المعالجة إلى عدد قليل من الأمثلة كيف أن محاولات إصابة الهدف بطلقة واحدة من جانب الإدارة جعل أمثال هذه البرامج يغلب عليها التقصير عن تحقيق أهدافها .

حوافز الأجر

ربما كان أكثر البحوث الحديثة تعمقاً عن العلاقة بين الحوافز الاقتصادية

والعلاقات الانسانية هو ذلك الذى آتمه هوايت الذى قام بإجراء ملاحظات فاحصة فى مكان العمل فى عدد كبير من المنشآت الصناعية ، ويوضح هوايت هذه الملاحظات على النحو التالى :

يزداد ادراك رجال التنفيذ والمسؤولين عن ادارة الأفراد والمهتمين الصناعيين ، كما يزداد اعترافهم بأن التقود ليست هى الحل الوحيد لمشكلة حافز العامل ... فكما يهتم الرجال بالتنفيذ يهتمون أيضا بعلاقاتهم بالآخرين ، بمعنى أنك اذا منحتهم مكافأة مالية عن سلوك يفسد علاقاتهم بالرجال الآخرين صعب عليك أن تتوقع منهم استجابة حماسية . فالقضية اذن ليست قضية حوافز اقتصادية أو قضية علاقات انسانية . بل انها هى الادمج الفعال للحوافز الاقتصادية بالعلاقات الانسانية ، أى تكاملهما .

وبعبارة أخرى فان القوة الجاذبة النقدية سوف تتأثر بدرجة كبيرة بنمط العلاقات الانسانية التى تنبعج فيه . ان كل مشكلة لتحديد فئات الأجور لها مظهر مهم من العلاقات الانسانية ويخلص هوايت الى النتيجة الآتية :

أن نظم الحوافز المالية فى الصناعة ربما تقل اليوم كسباً صافياً فى الطاقة الانتاجية ولكن معظمها يصير عن تحرير أكثر من جزء صغير من الطاقة والذكاء اللذين يتمتعن على العمال أن يبذلوهما فى انجاز أعمالهم . وحتى عندما يقل الحافز المالى طاقة انتاجية أعلى . فقد يخلق أيضاً من التمارض داخل المنظمة ما يجعلنا نسأل عما اذا كانت المكاسب تساوى التكاليف أم لا (٩) . وفى سبيل ادماج أو تكامل الحوافز الاقتصادية والعلاقات الانسانية بطريقة أكثر فاعلية ، فان هوايت يقترح أن تركز الادارة مزيداً من الانتباه على استجابة العمال وطبيعة البيئة التى يعملون فى ظلها .

نظم تقديم المقترحات

يغير ماكولجلىن McLaughlin (١٠) مسائل مماثلة بشأن تأثير خطة تقديم المقترحات على المظاهر الأخرى لعلاقات الموظفين ، فهو يقول « حاول -

(٩) William F. Whyte, "Economic Incentives and Human Relations." *Harvard Business Review*, March-April, 1952, pp. 73 - 79.

(١٠) H. T. McLaughlin, "More from Your Suggestion Plan," *Factory Management and Maintenance*, Nov., 1955, p. 114.

أولا قبل كل شيء أن تقرر هل شركتك على استعداد لتقبل برنامج تقديم المقترحات ، ولتتدبر الآن بعض النماذج لرد الفعل بالنسبة لنظام تقديم المقترحات القائم على حسن النية .

مدير المستخدمين : إن الشيء الوحيد الذي أريد أن أعرفه عن نظم تقديم المقترحات هو كيفية التخلص من احداها ، فلم يكن لدى نظام أكثر تصديقا للرأس ، ولا أكثر تنقيصا للنفس من هذا النظام .

مثل العمال المتدرب من النقابة في المصنع : نحن نسمى الخطوة بالنظام الفرع الذي يتفدى وينمو على الأصل . وأما الشركة فتتوقع أن يهدي إليها أحد الرجال فكرة تؤدي الى اسقاط أسماء خمسة رجال من قائمة الأجور .

المشرف : اني لا أجد أحدا يلتفت الى أفكارى ولكن دع بى شخص مهم فى المؤسسة يقترح نفس الفكرة فسرعان ما يذب النشاط .

موظف للترقيات والعلاقات : لقد توقفت عن ارسال المقترحات من سنوات مضت لذا اعتقدت الادارة أن أفكارك سوف تكلف نقودا لتنفيذها فلا تتوقع منها أن تأخذ بها .

عامل آخر : تتوقع الشركة أن تشتري فكرة تساوى ألف دولار مقابل عشرة دولارات .

إن كثيرا من رجال التنفيذ الذين يزعمهم ضعف الاعتماد الظاهري من جانب موظفيهم بنظام المقترحات ، عليهم أن يواجهوا هذا النوع من رد الفعل الذي لا يدعو الى الغبطة ، لا من جانب الموظفين والنقابات فحسب ، بل ومن جانب الذين قد يشعرون بالتخطي أو التهديد من هذا النظام - بصيغة خاصة .

وعندما يقام مثل هذا النظام على علاقات سليمة من الثقة المتبادلة بين الإدارة والنقابة وعندما يرتبط به برنامج شامل للمظاهر الأخرى لأوجه نشاط علاقات الموظفين بحيث يكون قد صمم لاشباع المدى الكامل لحاجاتهم فانه حينئذ يحقق نتائج محسنة عن طريق خطة ممتاز بحسن الادارة .

مزايًا موشاة

يزودنا البحث الذى قام به سيسشور بنظرة أخرى نافذة الى النتائج المحدودة التى يمكن أن تحصل عليها الإدارة من العناية بالمزايًا الموشاة التى تتحقق من إصابة الهدف بطلقة واحدة *

لقد شهدت الأعوام العشرون الماضية توسعاً كبيراً فى البرامج التى وضعت لحماية رفاهية الموظفين عاجلاً آجلاً ، وجعل عضوية المنظمة مكافأة مجزية *** ومن بين هذه البرامج مشروعات التأمين ومدة تشغيل مضمونة ، ومزايًا التقاعد ، وإجازات أطول ، ومرتبات أكبر ، وما شابه ذلك * وبينما تتبع هذه التطورات جزئياً من الاهتمام المباشر برفاهية الموظف ، ومن حاجات الموظف الى هذه المزايًا الملموسة ، فهناك فرض مستتر من جانب عدد كبير من رجال الإدارة بأن هذه البرامج سوف تخلق قوة عمل راضية وآمنة ، وبالتالي قوة عمل أكثر انتاجية *

ولم يسفر البحث فى عدد متنوع من المنظمات عن العلاقة المتوقعة بين المنافع الخارجية أو البعيدة بالطاقة الانتاجية * وعندما يقارن الموظفون أو الإدارات التى تمتاز بارتفاع الطاقة الانتاجية بهؤلاء أو تلك ذات الطاقة الانتاجية المنخفضة ، فانه يبدو أن الفروق المهمة فى ادراك هذه المنافع أو مدى اشباعها قليلة * وليس معنى هذا أن مثل هذه الرفاهية والبرامج التى توفر هذه المزايًا ليست بذات قيمة ، بل على العكس فانها تحظى بقبول من جانب الموظفين ولها علاقة واضحة بتنمية المواقف التى فى صالح المنظمة *

وغالباً ما يبدو أنها ترتبط بتقليل الغياب ، وبالرغبة فى الالتحاق بالمؤسسة والبقاء فيها ، ولكنها لا تحفز بالضرورة الى زيادة الطاقة الانتاجية فى العمل * إن الفروق المهمة هى تلك التى فى متناول يد الموظف ، وقد أنفسنا مراراً الى التنبيه القائلة بأن العوامل المهمة للحوافز إنما توجد فى حالة العمل المباشر ، العمل نفسه والتجارب اليومية فى أثناء القيام بالعمل ، والعلاقات الاجتماعية فى محل العمل (١١) *

Stanley E. Seashore, "Basic Elements of Planning Constructive Supervision," address, International Association of Personnel in Employment Security, Forty-First Convention, Asheville, N. C., June 1-4, 1954, p. 1.

المشاركة في الأرباح

حققت بعض الشركات نجاحا مشهودا في مشروعات المشاركة في الأرباح، في حين تخلى عنها البعض الآخر في امتعاض . وفي حالات أخرى عارضت النقابات تطبيقها في شدة وإصرار . ويتطلب نجاح خطة المشاركة في الأرباح درجة عالية من التعاون بين النقابة والإدارة ومشاركة نشيطة وفعالة من جانب العامل . ولنجاح الخطة يجب أن تشارك الإدارة العمال في المعلومات ، ذلك لأن الجو الشامل للثقة يجب أن يتوافر أولا قبل أن يقدم العامل بمحض اختياره أفكارا تؤدي إلى خفض نفقة الانتاج . ولقد صممت المشاركة في الأرباح على أساس تشجيع العامل على أن يزعج نوجه الخاص بنجاح الشركة . وإذا أكد العامل ذهنه وأخرج أفكارا تؤدي إلى خفض نفقة الانتاج ، وإذا كان العمل التعاوني مع الآخرين تحت إشراف جيد يمكن من تنمية روح الفريق ، فإن العامل كفرد وكعضو في جماعته يساهم بشخصه في خلق قسم الانتاج . وعندما تكفى هذه القيم لتحقيق قدر من الأرباح يزيد على التكاليف فإن العامل عندهم يشارك في هذا الربح يدرك أن هدف الشركة في الازدهار وزيادة الطاقة الانتاجية يمكن أن يكون هدفه هو أيضا .

ولكن في هذه الحالة ، كما في الأمثلة الثلاثة الأخرى ، يجب أن يكون هناك نمط شامل للتفكير في العلاقات الإنسانية وسلوك القيادة بحيث تشجع أغلب حاجات الموظفين قبل البرامج والمخطوط الفردية ، إن مثلها سوف يوفى المواجه لدى العمال للوصول بالطاقة الانتاجية إلى حدتها الأقصى .

إن الوسائل المحدودة القائمة على إصابة الهدف بطلقة واحدة يندر أن تحقق آمال مؤيديها وما يتوقعونه منها .

فلسفة من أجل أسلوب متكامل

إن الشركات التي حققت قدرا من النجاح في مساعدة العمال والملاحظين على دمج نجاحهم الشخصي بنجاح الشركة نفسها وصلت إلى هذه النتائج بعدة طرق مختلفة . وهناك بعض التماثل في السياسات والبرامج ووسائل إقامة علاقات الموظفين التي أتبعوها ، وربما كان أكثر أوجه التماثل هي تلك

التي لا تطفو على السطح ولا يمكن تلخيصها دائما بوضوح من جانب منفذ الشركة أو الباحثين الخارجيين ووضعها في لفافة أنيقة بحيث يستطيع أن يلتقطها الآخرون ويفرسموها في منظماتهم . ونحن نشير إلى فلسفة العلاقات الإنسانية الأساسية للإدارة : موقفها تجاه موظفيها بوصفهم أشخاصا ، والتزاماتها إزاء المخلوقات البشرية التي لا تعيش من أجل الحبز فقط ، ويبدو أن إدارة الأعمال الناجحة قد بلورت لنفسها صورة واضحة لمسئولياتها عن العلاقات الإنسانية السليمة . فهي تنظر إلى المشرقيين والعمال على أنهم رجال لديهم إمكانياتهم من المهارة والقدرات الخالقة ، ويمتازون بالمبادأة التي لا يمكن تسميتها إلا إذا توافرت لهم البيئة الصالحة والتشريع اللازم . ولدى هذا النوع من الإدارة اقتنع مؤدع عن مكانة الرجل العامل في المجتمع بوصفه أبا وعضوا في هذا المجتمع ، وشخصا خلقه الله على صورته ومثاله يأمل أن يحقق مصير نفسه عن طريق عمله . وعلى ذلك فيجب أن تسهم بيئة العمل في اشعار الرجل باحترام الذات ، وبالتكامل ، بوصفه مخلوقا بشريا . أما المدير الذي كونه فلسفة نامية عن الناس فسوف يكون موجها في كل مظاهر تفكيره وسلوكه اليومي بحيث لا يكون متناقضا ، بل يصر على أن يكون أخلاقيا وعادلا مخلصا ، وسوف يظهر اخلاصه للآخرين عن طريق سلوكه وقراراته وتصرفاته .

وسوف لا تطبق وسيئلته في العلاقات الإنسانية على سياسات الموظفين والمشكلات فحسب ، بل سوف تعمّر كل شيء يقوم به . وإذا كنّ لديه اعتقاد ثابت بأن للموظفين الحق في الأمان واستقرار العمل بوصفهم أسرة ، فسوف يؤثر هذا الامتناع في القرارات التي يتخذها في وضع السياسات المالية وسياسات المبيعات والمشتريات . وسوف يتأثر مايتوقمه من مسؤوليه بوجهات نظره الأساسية عن العلاقات الإنسانية . وسوف يدرك أن لدى الملاحظين والرجال في المصنع خبرة فريدة يمكن استخدامها بواسطة هيئة مهتمة بالتصميمات لتطوير آلات جديدة . ويتوقع أنه يتوانر لدى المهندسين الصناعيين العدالة المطلقة في وضع فئات الأجور ، كما سوف لا يسمح بتخفيض فئاتها ، ويغلب عليه أن يؤكد أهمية تطوير وسائل التعاون بين الرجال الذين يعملون في المصنع أو دائرة العمل . ويدرك هذا النوع من المديرين أن الدنيا لم تخلق في يوم واحد . وإذا كنّ يرى أن دوره هو تنمية القدرات الكامنة في الناس أولا وقبل كل شيء فإنه سوف يدرك أن هذا لن يتم بين عشية وضحاها .

والناس لا يستجيبون الا اذا شعروا أنهم يستطيعون أن يثقوا بهذا النوع من المديرين .

وهو لا يستطيع أن يكسب ثقتهم الا بالتكامل وبسلسلة تدريجية من الخطوات المتسلسلة على مدى فترة من السنوات . والادارة لا يمكن أن تشتري الثقة بتقديم السلع للسل ، بل يجب على المدير ومعاونيه أن يظهروا خلال سلوكهم بأنهم يتسمكون بمجموعة عامة من المعتقدات بشأن العمال وحاجات وعائلاتهم . ان أهدافه بشأن ادارة الأفراد يجب أن تمكس تطبيقا عمليا شاملا لهذه المعتقدات وتقوم القاييس المحددة وأنظمة الصارم بدورها . ولا توجد سياسة بمفردها أو برنامج قد صمم لاشباع حاجات الموظفين في دائرة بمفردها تلي بالفرض ما دام الانسان كائنا عضوا تشابك حاجاته في نمط منتظم ، بحيث ان ما يؤثر في احداها يؤثر فيها جميعا ، فان هناك تداخلا بين الأجور والأمن ويرتبط الأمن بالمشاركة وهذا يتوقفان بدورهما على الاتصال ، وترتبط الأجور والفرصة في الترتي بالمشاركة في الأرباح وبفئات الأجر ، وهي تعتمد بدورهما على أهداف الادارة والإشراف الفعالة . ان ما تعالجه هو شبكة من العناصر المترابطة يعتمد نجاح كل منها على الآخر بطرق متنوعة . واذا أخذنا جميع العناصر مما وطبقناها بصورة مستمرة على فترة طويلة من الزمن فربما نشأ عنها في النهاية نمو الثقة بالادارة من جانب الموظفين . ولكن يصعب خلق هذه العلاقة الرقيقة . وأكثر من ذلك تصعب المحافظة عليها ما دامت التغييرات تمثل تهديدا مستمرا للاستقرار والانسجام وهي التغييرات التي لا مفر منها للمنظمة الانسانية .

الخلاصة — هل يكفي إشباع الحاجات

ان صاحب العمل الذي يفهم حاجات الموظفين كما يتصورونها ويسعى الى توفير بيئة للعمل يستطيع فيها هؤلاء الموظفون اشباع معظم حاجاتهم الانسانية انما يكون قد اتخذ الخطوة الاولى فقط في طريق التقدم الى الامام .

هل يكفي اشباع الحاجات ؟ وهل يبقى لدى الموظفين الذين اشبعتم حاجاتهم دافع الانتاج ؟ وهل يؤدي الاهتمام باشباع حاجات الموظفين الى اتباع الأسلوب الهين الاني (اجعلهم سعداء بأي ثمن) ، والتي سبقت الاشارة اليه في الفصل السادس ؟ نحن نعلم من تجاربنا أننا لا يمكن أن نشبع جميع

حاجياتنا ، فكلمنا اشبعنا حاجة ظهرت حاجتنا أخرى جديدة ، فهو تيار لا ينقطع ولذلك اذا كان الموظفون في سعي دائم لاشباع حاجات جديدة وامان واطماع جديدة فلا يمكن القول ان اشباع مجموعة ساكنة من الحاجات الانسانية الأساسية يكفي لمساعدة الادارة على توفير حافز ديناميكي فعال يدفع الموظفين الى الانتاج .

ان هدفنا لا يمكن ان يكون توفير الاشباع الأجوف الذي يؤدي الى القذعة والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية نحو الانتاج ، بل ينبغي بدلا من ذلك ان يكون هدفنا هو توفير بيئة عمل جيدة التنظيم تزيل منها العوائق للمادية والفعلية للانتاج ، ويواجه الناس فيها التحدي ببذل القدر الأمثل من الجهود لانهم يرون ان في هذا اشباعا لذواتهم ، وأنه جدير ببذل هذه الجهود . وهذا يتضمن قيادة موهوبة وحساسة تتصف بالاقدام ، كما يتضمن مستويات رفيعة من الأداء وقدرًا كافيًا من النظام الذي يؤدي الى الاحترام المتبادل في بيئة كهذه يرى الموظفون ان الادارة تخلق الفرص لنموهم ولاستخدام مهاراتهم البدنية والذهنية في عمل ذي معنى تحت اشراف جيد . وينبغي ان ينتظر من الموظفين ان يحملوا المسؤولية وأن يشتركوا في التخطيط وتحقيق الأهداف التي يفهمونها . وأن يساعدوا على تكوينها - ان النظام المقروض ذاتيا والرقابات الاجتماعية داخل مجموعات العمل سوف يكون لها السيادة تدريجيا بحيث يمكن تخفيض الضغوط الخارجية الى اقصى حد ، وسوف يقلب على الناس المحترفين في ظل مثل هذا النوع من بيئة العمل أن يشعروا بأن أهدافهم الخاصة يمكن تحقيقها على خير وجه بتوجيه جهودهم التي يبذلونها عن طيب خاطر لتحقيق أهداف المنظمة - تلك الأهداف التي يفهمونها ويرتضونها . ويرون أنها جديرة بالمستقبل البعيد .

مراجع

- Argyris, C. : "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 97 - 110.
- Burck, Gilbert : "The American Genius for Productivity," *Fortune*, July, 1955, p. 66.
- Burling, Temple: *Essays on Human Aspects of Administration*, New York State School of Industrial and Labor Relations, Ithaca, N.Y., August, 1953.
- "Getting to Know Your People," *Modern Industry*, Apr. 15, 1953. pp. 37 - 40.

- Haire, Mason, and Josephine Gottsdanker: "Factors Influencing Industrial Morale," *Personnel*, May, 1951, pp. 445-454.
- Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 3-21.
- : "Motivation and Increased Productivity," *NICB Management Record*, April, 1956, pp. 128-131.
- McGregor, Douglas M.: "The Staff Function in Human Relations," *The Journal of Social Issues*, Summer, 1948, pp. 5-22.
- : "The Human Side of Enterprise," *The Management Review*, November, 1957, pp. 22-28, 88-92.
- McLaughlin, H. T.: "More From Your Suggestion Plan," *Factory Management and Maintenance*, November, 1955, p. 114.
- Moore, David G., and Robert K. Burns: "How Good Is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, February, 1956, pp. 130-136.
- "Motivating Workers for Productivity," *Modern Industry*, Apr. 15, 1952, pp. 65-68.
- Roethlisberger, Fritz: *Management and Morale* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1941.
- Saltonstall, Robert: "What Employees Want From Their Work," *Harvard Business Review*, November-December, 1953, pp. 72-78.
- Sayles, L. R., and G. Straus: "What the Worker Really Thinks of His Union," *Harvard Business Review*, May-June, 1953, pp. 84-102.
- Schwab, Robert E.: "Motivation and Human Relations Principles," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 30-39.
- Uphoff, Walter H., and Marvin D. Dunnette: "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957, pp. 347-352.
- Viteles, Morris M.: *Motivation and Morale*, W. W. Norton & Company, Inc., New York, 1953.
- Whyte, William Foote: "Economic Incentives and Human Relations," *Harvard Business Review*, March-April, 1952, pp. 73-80.

الفصل الثامن

معنى الوظيفة

لمعالجة الوظيفة نفسها بوصفها أحد الموامل في خلق الحافز على العمل
معالجة وافية سوف يكون من الضروري استعراض تطورات الوظيفة في الماضي
القريب ، اذ سوف يساعدنا ذلك على تحديد موقفنا اليوم قبل أن ننظر في
المستقبل .

من الواضح أن أصحاب الوظائف ينفقون ثلث حياتهم على الأقل ونصف
الساعات التي لا ينامون فيها ، اما في العمل واما في أوجه نشاط تربيط
بالعمل أو يركزون الذي يشغلونه بطريقة أو بأخرى ، وهذا يعني أن وظائفنا
لا بد وأن تشغل أذهاننا ، وربما كُنْ أكبر ما نكرس له اهتمامنا أن الأسرة
والأصدقاء والترويح عن النفس تشغل مكانا كبيرا في أذهاننا في بعض الأوقات .
ولكن لمدة خمسة أيام على الأقل من كل اسبوع نجد أننا نتعب بما سيحدثنا
في الوظيفة ، أو نقوم فعلا بالعمل ، أو نقاش ونفكر فيما جرى خلال ساعات
العمل . ان تجرنا وعلاقاتنا الخاصة ، والظروف التي نمثل في ظلها ، والتي
تتصل جميعا بوظيفتنا ، تؤثر في كيفية شعورنا . وفي كثير من الحالات
تحدد المواقف المستمدة من العمل نوع المواقف التي تأتي بها الى الأسرة
والجماعة . ويستطيع القارئ أن يتصور من بين أصدقائه ومعارفه اشخاصا
معيّنين يتصفون بشدة الحمس والتأثر ويحبون الحديث عن عملهم ، على حين
يبدو أن هناك آخرين يأخذون العمل قضية مسلحة ، لا يحصلون منه على
أية قوة دافعة . ولا يزال هناك آخرون ينظرون الى وظائفهم بوصفها غير
مشيخة ومثبطة للهمة ، ومحطة للتعب ، وربما عديمة النفع . والى الآن
والناس متوفرون دائما للقيام بما في هذا العالم من عمل ، ولكن بكل تأكيد
ليس كل هذا العمل يمكن أن يكون مصدرا للثارة والتحدى والإلهام ، وفي
ظل اقتصاد يتميز بتنوع الأعمال لابد أن يكون هناك على الأقل حاجة
مؤقتة الى قيم العمال بأعمال ملة ورتيبة وقائلة للروح . وقد يكون سؤالنا

الأساسي في هذا الفصل على هذا النحو : ماذا يمكن عمله تجاه التعارض الظاهر بين الوظائف التي تشبه الآلة والعمال الآدميين الذين يطلبون أكثر مما يستطيعون الحصول عليه من وظائفهم لكي يمكن منهم المزيد من الحافز ؟ وهل يجب أن نستعرض بعض مظاهر الإنتاج الكبير لتجمل الوظائف أكثر معنى وأكثر إشباعاً ، وربما كان ذلك على حساب الطاقة الانتاجية ، هل نستطيع أن نعيد عقارب الساعة إلى الوراء ؟ من الواضح إذن ماذا يمكن عمله لجعل الوظائف في التجارة والصناعة أكثر معنى وأكثر جذبية بحيث تسهم في اشعار العمال بالنجاح في الحياة ، ومن ثم تساعد على زيادة الطاقة الانتاجية *

بيئة صاحب الحرفة الماهر

دعنا ننظر الى الوراء لحظة لنرى نوع الوظيفة التي كان يؤديها صاحب الحرفة الماهر في ورشة أو مصنع صغير منذ عدة أجيال مضت ، أو ربما لا يزال في ذهن القارئ صورة المزمجى أو ميكانيكى السيارات في تلك الأيام ، انه شخص يعمل لحساب نفسه أو لحساب مالك تربطه به صلات شخصية وثيقة (١) . ولقد أمضى صاحب الحرفة الماهر في العادة فترة تلمذة صناعية رسمية ، أو على الأقل فترة تدريب طويلة شرب فيها سر الصناعة وهو فخور بمهنته وعمله اليدوى . انه يصنع الخذاء من أوله الى آخره ، أو يتولى اصلاحه بنفسه من البداية الى النهاية ، وهو فى ذلك ينفذ تعليمات رئيسه أو عميلة وهو يعلم أنه مسئول عن انتاج سلعة نهائية بناء على طلب الرئيس أو العميل الذى يعرفه *

انه يشعر بالمحافظة على مستوى محله وشهرته ، وهو يقرر كيفية انتاج العمل ، وترتيب الخطوات المختلفة التى تتخذ ، وكيفية معالجة المشكلات التى تنشأ ونوع المحيط الذى يستخدم وأين تدفق المسامير ، وكيف يجب أن تبدو السلعة فى شكلها النهائى . وذلك لاشباع مقاييسه الشخصية الخاصة من

(١) لاحظنا فى الفصل الثانى أن ٢٦٥ من الأمدال التجارية الأمريكية مازال يستخدم من موظف واحد الى تسعة موظفين ، وأن ٢٧٢ من الشركات التى تستخدم آلاف موظف لما فوق تستخدم ٢٧٧٩ من للجسج الكلى للمال *

أجل مستوى أو جودة عمله • أضف إلى ذلك أنه يتولى وضع الخطط بنفسه كما يضع مقاييسه للسرعة من ساعة إلى أخرى • كما يحدد عدد الساعات التي يعملها • وإذا كان هو الرئيس أو على صلة وثيقة بالرئيس فهو يعرف مقتضيات الحالة وما هي المشكلات القائمة • وما الذي تقوم به الإدارة لمعالجة مثل هذه المشكلات • وما دام أنه رجل ماهر ومتخصص فقد يسأل عن رأيه أو يشعر بأنه حُر في التطوع بتقديم أفكاره واستخدام ذهنه فيما يؤدي إلى تقدم العمل • إن أمثال هؤلاء الناس تمودوا الأعمال الشاقة يدفعهم حافز داخلي اختياري ينبع معظمه من الطبيعة الذاتية للوظيفة التي تطلبهم بأن يستخدموا كل ما أعطاهم الله من مواهب •

خط التجميع وظروف العمل

منذ ابتداء استخدام خط التجميع والإدارة العلمية ونمو الشركات إلى مشروعات ضخمة تستخدم آلاف الناس في عمل غير فنيين أو شبه فنيين • وكثير من المظهر الفريدة لصاحب الحرفة الماهر تتلاشى هي وكل ما يتعلق بها من معنى إنساني جميل •

إن لكل من إدارة الأعمال التي يتولاهما المحترفون والتقاة الصناعية مطالب مختلفة من العامل • بحيث أخذت وظيفته طابعاً مختلفاً تماماً (*) • ومن البحوث التي قام بها أعضاء معهد العلاقات الإنسانية بجامعة ييل في الظروف التي يعمل في ظلها عمال شركتين من شركات تجميع السيارات تبين أن أهم خاصيتين لعمل تجميع السيارات هما : مساهرة الآلات في سرعتها وأنماط العمل المتكرر • وأنهما بالذات أهم مصادر تلعب العمل بسبب ما يحدثانه من الضغوط بزيادة الضغط وانعدام الشخصية • وقد رسم الباحثون خلال مقابلاتهم للعمال عن قرب صورة عن كيفية شعور العمال والمشرفين نحو وظيفة خط التجميع • ولنستمع لحظة لا قاله أحد رؤساء العمال الذين رقوا حديثاً قال :

Arthur N. Turner "Management and the Assembly Line." *Harvard Business Review*. Sept. October 1955 pp. 40 - 42.

« إن الضغوط موجودة دائما سواء أكنت عاملا أم رئيسا للعامل .
إن الخط في حد ذاته ضغط (هذه الحركة المستمرة) . وغالبا ما يصنف
العامل خط التجميع بقولهم : « إن كل شيء يتحرك . إن أسط يأتى اليك على
الدوام ، وليس الخط الرئيسى فقط هو الذى يخترق المؤسسة كلها ، بل
هناك أيضا مجموعة من خطوط التجميع الفرعية التى تدور فى حلقات كما
أن المناقشات التى تدور فوق الرؤوس لا تكف عن الحركة ... وبعد فترة من
البداءة يتعود العمال أن يحاطوا بها درج العمال على تسميته (بالوحش
الحديدى) الذى لا يكف عن الحركة ، ويستحيل عليهم أن يتجاهلوه لأنه موجود
فى كل مكان كما يبدو أن ألوان تشبههم تخضع فى تنظيمها لخطابه » .

ولتوضيح شعور بعض العمال نحو المظاهر المتكررة لوظائف التجميع
الآلية فى هذه المؤسسات ، فلتستمع مرة أخرى : « انى اعترض على عمل
الشيء نفسه كل يوم ... انى لا أحيه . وبعد فترة تصبح كاحدى الأدوات
الموجودة هنا ، انك تكف عن تشغيل ذهنك ، وإذا حصلت على وظيفة معينة
فانك تؤذيها ميكانيكيا ، وبعد فترة تصبح انسانا آليا » . ويضيف
الباحثون قولهم :

« فى ظل تقسيم العمليات الى أسهل مكوناتها ، وبالنظر الى دورة الزمن
القصيرة بالنسبة لفاعلية الوظائف عندما يجرى الخط بعمل ثلاثين سيارة
أو أكثر فى الساعة ، فإن الوظيفة المتوسطة تتطلب تمعد التكرار السريع
لحركات بسيطة نسبيا خلال اليوم . وما من شك فى أن دونية الحد المطلوب
من المهارة ، وكذلك الرتبة والافتقار الى الاهتمام الذاتى بالعمال . أصل الشعور
العم بانعدام الشخصية والافتغال والصفات الحميدة لدى عمال خط التجميع » .

وما من شك أن لدى القارى أنطباعاته الدائمة التى تأتت له من
مشاهدة عمال خط التجميع وهم يشتغلون فى مصنع كبير . وربما تحرك
انطباعات البحث السابق بعض العمال التى تجعل العمل على خط التجميع
هذه الأيام يبدو أقل معنى وأقل تشبعا من ذلك « الجزمجي » أو صاحب
الحرفة الماهر . ولا حاجة بنا الى القول بأن هناك درجات متفاوتة لمسيرة
السرعة الميكانيكية التى تؤدى الى الضغوط والتكرار وانعدام الشخصية
لوجوده فى التجارة والصناعة هذه الأيام .

التحويل إلى الآلية

تثير النظرة إلى المستقبل وما يتوقع فيه من استخدام للآلية على نطاق واسع في التفكير والوسائل الفنية مجموعة من القضايا الجديدة المختلفة عن ظروف الوظيفة ، فقد لا تتطلب الوظيفة من العامل أكثر من مجرد وضع الشيء في الجهاز ، أو الضغط على أزرار التشغيل والوقت * في حين أنه في الفترة المندخلة لدورة الآلة تقف إلى جانبها مراقباً يصد من المقاييس والمؤشرات التي تضبط عملية الانتاج ومستوى جودتها تلقائياً * وإذا أوضحت المؤشرات أن خطأ قد وقع فإنه سوف يستدعي الرجل صاحب المهارة العالية المختص بالإصلاح والصيانة والذي يستطيع وحده إصلاح التجهيزات الميكانيكية المعقدة والضوابط الإلكترونية الحديثة ، وسوف يقل العمل البدني، وتقل أخطار العمل ، وتستبعد المهارة اليدوية فعلاً * وفي مقابل ذلك سوف تتطلب الوظيفة نوعاً جديداً من المسؤولية والمعرفة والمقدرة على احكام التقدير. وسوف يظل العامل هو سيد الآلة * لا أن الطالب الذهنية والتوتر العصبي سوف يحلان محل الانشباع الذي كان العمل البدني يحققه * وبواسطة آلة هائلة يديرها رجل واحد سوف يستطيع العامل أن يشتغل في منطقة منعزلة بعيداً عن الأفراد الآخرين * ولا شك أن رجل السكة الحديد الذي يضبط حركة تسعة آلاف عربة نقل يومياً بالوسائل الإلكترونية يتحمل مسئولية عظيمة تتطلب تركيزاً دقيقاً واتصالاً قليلاً بالناس ؛ فهو يعيش في عالم من الأشياء ، ووظيفته تفرض عليه مطالب أساسية جديدة * وفي الصناعة سوف تقوم الآلة الأوتومية بتسبب كبير من التفكير نيابة عن الإنسان ، ويغلب أن تؤدي وظائف الأوتومية إلى الحد من الميول الطبيعية للعمل بوصفه مخلوقاً بشرياً له رغبات عميقة في الارتباط بالآخرين والعمل معهم على شكل فريق * ويغلب أن يكون السأم والإجهاد الذهني والتوترات هي النتائج التي تترتب على استحداث الأوتومية * وأخيراً فإنها تثير قضايا عظيمة ، إلا إذا استطاعت الإدارة أن تجد طرقاً لجعل لوظائف انسانية في ظل الظروف الآلية * وقد وصف أحد المديرين العمل الآلي بقوله :

« يقوم العامل بوظيفته بصفة رئيسية بملاحظة الأصوات وإجراء التعديلات العديدة التي يتطلبها تلافى النقص والعيوب في القياس وما شابه ذلك * وهو يحصل أيضاً على التقرير عن سير العمل وعندما يحدث أي

انحراف في الجودة فإن واجبه يقتضى إعادة تعديل كل مجموعة الضوابط حتى يمكنها الاستمرار في المحافظة على الجودة التي ينبغي أن تكون مطابقة للمواصفات . وليست هذه العملية آلية بآية حال ، ولو أن أدوات الآلية تبدأ في معاونة لمعلم يحصل للمعلومات أو البيانات في متناول يده وعادة ما تركز البيانات الخاصة بالعملية والضوابط التي تتحكم في هذه العملية على لوحة رئيسية للرقابة توضع أمام المعلم . وفي المؤسسات الحديثة يوضع تحت تصرف العامل عدد كبير من وسائل الرقابة البعيدة عنه بحيث تستطيع القيام بوظيفته بكفاءة ولكن دون أن تكون تلقائية^(١) .

وسوف يؤدي هذا البحث الى استنتاج أن الوظيفة تتطلب اليقظة وشيئا من القدرة على الحكم والتقدير ، وذلك للتصرف في حدود مقاييس سبق تقريرها . ولكن العامل لا يكاد يستطيع أن يطلق على ما أنتجه هذا : « عمل » بل انه من عمل الوحش أكثر مما هو من عمله هو .

وعلى أية حال فلغناء أثر هذا الانطباع سوف يأتف القراء مباحاة عمال محطات القوى ومهندسي السفن الذين كثيرا ما يظهرون مباحاة متطرفة بمعداتهم وبأهميتهم وظائفهم الرئيسية . والحقيقة أن هؤلاء الرجال يحملون ترخيصا مهتيا ، ولديهم تقاليد فريدة في نوعها ، ودرجة عالية من الشعور بالمسئولية قد يكون لها بعض الاعتبار في تلك الروح المعنوية العالية التي يمتازون بها عادة ، وبكل تأكيد ليس من المرغوب فيه اتخاذ موقف تسيطر عليه روح الهزيمة أمام مثل هذا التطور الجديد الهام . ويسنى به « الآلية » غير أن مشكلات العلاقات الانسانية الخطيرة سوف تنعدم الا اذا وضعت الادارة اجهزتها الجديدة واجراءاتها بطريقة تجعل الوظائف الهامة للالات الأوتومية ذات معنى . ان الوظائف الجديدة يجب أن تموض بطريقة ما الحسائر الانسانية الذاتية التي تتضمنها الأوتومية (الآلية) . وفي التحليل الأخير فإنه اذا استدعى أى عامل للقيام بالعمل فسوف يسيطر على العملية ، وسوف يحدد الى مدى كبير شعور المعلم العاشق بالغفر ودرجة النجاح النهائي للآلية نفسها . أما اذا فقت الوظيفة الجديدة معناها واصبحت تؤدي الى الشعور

Albert F. Sperry, "The Nature of Automation," *Keeping Pace with Automation, AMA Special Report*, no. 7, 1958, p. 17.

بالسأم والرتابة فإن أمام العامل آلاف الطرق للتعبير عن خيبة أمله ، بحيث لا تحقق العملية معدل الانجزز الذي قدر لها •

ويستطيع القارئ ، من التحليل السابق ، أن يتصور ماذا كان يحدث في هذه العملية نتيجة للتعبير من شأن الوظائف وفي نهاية يوم العمل • فأنتم بوصفكم من رجال التنفيذ تود أن تترك المكتب ولديك شعور بأنك حققت شيئا واقميا وأن بعض الأشياء التي تم انجززها خلال اليوم ، قد تحدث أفضل ما لديك من مواهب • ويميل الميزان الى جانبك وترجع كفتك عندما تعالج مشكلات تستقل ميدان تدريبك الذي تخصصت فيه ومقدرتك على التقدير ومهارتك في الحكم • انك ترغب في أن تقهر بما حققت في يوم عملك وأنك قد كسبت أجر يومك يعرف جيتك • وعمالك في حاجة مثلك الى نفس الشعور بأنهم يحققون شيئا من وراء نشاطهم الرئيسي الذي يبذلونه في الحياة إذا أريد لهم أن يكونوا آباء صالحين ، ومواطنين ناعمين •

وهذا وجهه نظر أخرى بشأن الآلية أكثر تفاؤلا وهي أن الآلة سوف تؤدي الأعمال المملة الرتيبة ، وأن العمل مسوف يتطلب نوعا جديدا من الفئتين للمهرة ، وعندما ننظر الى المستقبل يتوقع « دراكر » أن تتحقق هذه النتيجة في الأعوام العشرين القادمة :

« والواقع انه قد لا يوجد على أرض مصنع الفند القائم على ضغط الأوزار عمال يقومون بالانتاج • والآن لم يعد هناك أى عمل في محطة توليد القوى أو تكرير البترول ، ولكن الأمر يتطلب في نفس الوقت عددا كبيرا لا يصدق ممن يقومون بصنع الآلات وتركيبها واصلاحها والاشراف عليها أثناء اداؤها للعمل كما نجد آخرين يضعون خطط العمل وتغذية الآلة بالمعلومات • ونفلا عن ذلك فإن الحاجة سوف تدعو الى عدد كبير من الرجال المصليين على تعليم عال لشغل وظائف جديدة كمصممين للآلات ورياضيين • وأخيرا سوف تدعو الحاجة الى استخدام عدد كبير تصنع وظائف الإدارة التي تتطلب مقدرة عالية على التفكير والتحليل واتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة • وهذه الزيادة في كل من عدد المديرين وفيما هو مطلوب منهم قد يكون أكبر ما في جميع الآثار الاجتماعية للآلة » • وإلى نقيض ذلك تشير النتائج التي توصل اليها

برايت * بعد دراسة ميدانية دقيقة للأثار المترتبة على الآلة في ثلاث عشرة مؤسسة * ولهذه النتائج أهمية عملية بالنسبة إلى المندمجين في الإدارة * لقد وجد برايت أن كثيرا من الفروض التي تضعها الإدارة عن الآلة وما تتطلبه من قوة عاقلة تمتدّ بمزيد من المهارة العالية للعمل والصيانة إنما هي فروض مضللة إلى حد كبير * فهو يقول إنني لم أجد أن الزيادة التدريجية في المهارة قد حدثت في أي مكان بما يقارب المثلث الفروض ، بل على العكس زاد الدليل على أن الآلة قد خفضت المهارة المطلوبة من قوة العمل التي تتولى تنفيذ العمليات ، وفي بعض الحالات بالنسبة لقوة العاملة كلها في المصنع بما في ذلك تنظيم الصيانة(*) .

وقد أشار برايت إلى أن هناك أنواعا جديدة من الوظائف غير المباشرة تتطلب درجة عالية من التعليم الفني (مثل الآلات التي تقوم بضبط الأرقام) ، ولكن المؤسسات تحتاج إلى عدد قليل فقط من أمثال هؤلاء الناس * أما بالنسبة إلى الصيانة فإن المجموعة الوحيدة التي ثبت أنها في حاجة إلى إعادة كاملة للتدريب ، وإلى درجة أعلى من المهارة ، هي مجموعة الكهربائيين (مثل ضبط الحركة اندفاعية) ولكن عندهم لم يبلغ إلا نسبة صغيرة جدا من القوة الكلية للصيانة * وتكشف وثائق البحث التي قام بها برايت عن أنه قد ترتب على الآلة في بعض الحالات زيادة في حجم قوة العمل المخصصة للصيانة وفي نسبتها المثوية ، على حين أنها قد انخفضت في حالات أخرى ، ولتعدد موعدها تجربتنا ويختار في المراحل المتقدمة من الآلة ، فإن مجال أماننا لا يزال ضيقا جدا بحيث لا يمكن استخلاص نتائج عامة موثوق بها ، إذ سوف يكون لكل صناعة مشكلاتها الاجتماعية * إن كثيرا من المسائل سوف يتعين حلها عن طريق المساومة الجماعية ، ولكن الإدارة عن طريق التخطيط النقيض للمستقبل تستطيع عمل الكثير في إعداد وتهئية منظماتها الإنسانية لاستقبال مزيد من ظروف الآلة * وفي التحليل النهائي على رجال الإدارة أن يتذكروا دائما

James R. Bright, "Does Automation Raise Skill Require-
ments?" *Harvard Business Review*, July-August, 1958. p.
86, and *Automation and Management*, Harvard University,
Graduate School of Business, Division of Research,
Cambridge, Mass., 1958.

أن المعدات الآلية إنما يسيطر عليها الآدميون ، وينبغي أن تعمل من أجل الصالح العام للمجتمع .

مزائى المعادى الهندسية عن العمل

منذ تقدم الإدارة العلمية والمهندسون الصناعيون يستحثون رجال التنفيذ الإداريين على قبول الفرض القائل بأنه يمكن تحقيق المزيد من الكفاية عن طريق تقسيم الوظائف إلى أجزاءها الصغرى ، بحيث يتييسر للعامل أضياع المهرة القيام بالعمليات البسيطة النمطية . ويتذكر كل فرد منا تقريباً كيف أن ممثل الشئشة شارلى شابلن قد جعل من مشكلات العمل « دراما » ؛ وذلك بأن يستمر العامل حتى بعد أن يغادر المصنع في أداء الحركات التى تعودها فى عمله . وليس من شك فى أن تأكيد أهمية تقسيم الوظيفة خلال السنوات الخمسين الماضية قد أتى بنتائج ملحوظة فيما يتعلق بزيادة الطاقة الانتاجية ، وقد تكررت الأمثلة على هذه العملية فى صناعات الطائرات وصناعات وقت الحرب الأخرى عندما أصبح النقص أو العجز فى العمال المهرة خطيراً . وقد وجد المهندسون أن مجموعة من المعدات المعلقة بدرجة كبيرة يمكن تقسيمها إلى عمليات مميزة منفصلة يبلغ عددها سبعة وثمانين عملية . وقد وضعت هذه العمليات البسيطة بكل عناية على لوحات ، وقد اقترنت بها « تعليمات » نمطية بحيث لا يمكن أن يخطئ أحد فى القيام بها . وكان من السهل استئجار المتيسر من النساء القادرات على إنجاز هذه العمليات التجميعية البسيطة المتكررة . إن المبدأ الكلى للتخصص فى العمل أو « الرأشيونالية » كما يفسار إليها فى أوروبا - وقد اقترنت بالتنميط - قبلها المديرون دون تحفظ ، هؤلاء المديرون الذين يسمون إلى تحقيق أقصى درجة من درجات الكفاية عن طريق وسائل العمل التى تحددها المبادئ الهندسية بكل دقة .

والمأخذ الوحيد هو أن النساء والرجال ليسوا باللات ، إذ أنه بالنسبة لهذه الأعمال التى هى على درجة عالية من التخصص يفتقر كثير من العمال إلى الحافز الداخلى الذى يدفعهم إلى أن يقدموا أفضل ما لديهم من إنتاج حتى فى ظل النظم السائقة لرفع الأجور (١٥) . ولم تتحقق فى كثير من الحالات والحدود القصوى النظرية التى وضعها المهندسون للعامل العادى أو

العامل المتوسط ، بل ارتفعت نسبة التقفيب وترك العمل في هذه الأعمال الروتينية - وبطبيعة الحال لم يكن للحافظ على العمل وجود ، وذلك لأن الوظيفة نفسها أو العمل نفسه لم يكن يتطلب من العامل الانسان أى مقدرة يدنية ولا مواهب ذهنية *

وفيما يلي ملاحظة تتعلق بهذا الموضوع من مهندس صناعي علق أهمية خاصة على العمل وبيئته :

« ان مفاهيم الهندسة الصناعية قد دلعت الى أبعاد ما ينبغي - شأنها شأن الكثير من المفاهيم في كثير من الميادين - فقد ظن المهندسون الصناعيون أن في إمكانهم تنميط كل شيء ، وقد يعزى ذلك الى اعتقادهم أنه اذا نجحت جرعة واحدة من التنميط فإن جرعتين تكونان أكثر نجاحا ، وأن التنميط الكامل سوف ينشأ عنه « مدينة فاضلة » صناعية ، وقد أدى هذا الاعتقاد - في دائرة قياس العمل وحدها - الى ما أصبح مجموعة من الفروض ، وهي تنفسن مفاهيم الطريق الأفضل الأوحده « الانجازات النمطية » ، « العامل المادى » ، « القراءات غير المادية » ، « رد العدوان » وكثيرا غيرها . وسوف يستمر انتشار الصعوبات مادام المهندسون الصناعيون يمجزون عن الاعتراف بأنه لا بد أن يكون هناك دائما مكون غير نمطى في السلوك والعمل ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن هذا المكون هو جزء مميز للعمل ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن هذا هو الذى يعطى العمل صفة الثبل ويجعل الرجل ثبلا ، وما داموا عاجزين عن الاعتراف بأن الميادين نفسه لن يكتسب الثبل الا اذا عمل على تقديم الثبل الانسانى وتشجيعه (١) » *

ان الرجل ما زال سيد الآلة ، ومن بين الفروض التى يضعها المهندسون ويتبعها رجال الادارة دون تحفظ تلك الفكرة الخادعة « الطريق الأفضل الأوحده » * ان أى فرد أثب العمل فى التجارة والصناعة والأماكن الأخرى التى يؤدى فيها العمل - ولا نقول شيئا عن الخدمة العسكرية - يشترك كثيرا فى إمكان تطبيق هذا الفرض على العمل اليومى للمخلوق البشرى *

ان الطريق الأفضل بالنسبة لأحد الأشخاص ليس هو الطريق الأفضل بالنسبة لشخص آخر ، وتظهر الأبحاث التى لا تنتهى فروقا الواسعة ، سواء

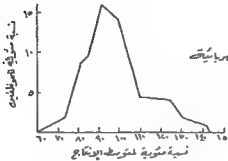
منها البدنية أو الذهنية ، وهو ما ينبغي أن يقتضيا بأن ما يستتبعه زيد قد يكرهه عمرو ، وأن كل عامل ينظم أسلوب عمله بشكل أو بآخر بفردية ، ومن ثم فهي بحكم الضرورة فريدة • وحتى عندما تصدر التعليمات النمطية فإن كل عامل سوف ينمي المظاهر غير المرئية لأسلوب عمله بطريقة تأتي له بالنتائج التي يهدف إلى تحقيقها • إن سر المهنة مسألة شائخة . ولكل نوع من العمل مكونان رئيسيان • المكون النمطي الذي يعد من حرية نشاط العمل ، والمكون غير النمطي الذي يوجد لأن الإنسان لم يعتد بعد إلى الطريق الذي يهيمن به على جميع الظروف المتغيرة في بيئة العمل الصناعية ؛ إذ تنشأ دائما في العمل مشكلات من نوع خاص تطلب المبادأة وحسن التقدير من جانب العامل وتطويرها للتعديلات في وظيفته ، أو للظروف المحيطة بها • وهذا هو السر في أننا يجب أن نحفظ برجل يدير عدة آلات ، بدلا من أن يكون لدينا آلات تضبط حركة الصليات الآلية • ويستطيع العامل أن يستجيب للتغيرات في بيئة العمل مستخدما مهاراته الخاصة وإرادته الحرة ليقرر نوع السلوك الذي يواجهه حاجته على أفضل وجه • ولذلك فإن الفرض بأن هناك طريقا هو الأجدد وهو الأفضل لا يعدو أن يكون على أحسن تقدير نصف الحقيقة • وهو على هذا الأساس مضلل ما دام يغفل الصفات الإنسانية للرجل والفروق بين الإنسان وزميله الإنسان ، وأن كل إنسان يستخدم عقله الفردي ، وإرادته الفردية ، لتوجيه سلوكه في العمل • وفي البحث عن أفضل الطرق ينبغي أن تجعل الإدارة تدرك أن للعمل مكوناته النمطية وغير النمطية ، والتي إذا جمعت أعطتنا صورة حقيقية عما ينبغي أن نسال وجائنا عن انجازه • إن ما يصيب العامل من إجهاد زائد وشعور بالملل إنما مصدرهما الرئيس هو تلك الجوانب المنظمة للعمل • وقد وجدت الإدارة أنه من الواجب علينا جعل العمل إنسانيا ، وأن نشجع المبادأة حتى تصبح حاجات العمال الإنسانية ، والخلاصة هي أن كثيرا من الفروض التي وضعها المهندسون الصناعيون والتي وجهت إدارة الأعمال عدة سنوات إنما تفتح الباب للسؤال بوصفها أنصاف حقائق على أحسن تقدير • ومن الواضح المفهوم أن العمال الآدميين قد فقدوا الشعور بأن عملهم له قيمة أو معنى • وذلك لأن هذه الفروض التي يضعها المهندسون الصناعيون قد طبقت إلى أبعد ما ينبغي لها من الحدود • إن الرجال لا يتم بناؤهم كالآلات ، كما أنه من المؤكد أن الرجال لا يتصرفون في العمل كالآلات •

الفروق الفردية بين الناس

إننا لسنا في حاجة إلى أكثر من أن ننظر حولنا لكي نعرف الفروق الفردية الواسعة بين الناس ، ومع ذلك فكم مرة حسبنا حساب هذه الفروق الفردية أو قدرناها عندما حاولنا أن نضع الناس في أعمال مشتركة في مصنعة طالين منهم إنجاز نفس العمل بنفس الطريقة ؟ ما هي الفرص التي تتيحها الوظائف التي يقوم بها كثير من العمال شبه المتينين أو الذين يشقون وظائف في الصناعة أو الخدمات أمام قدراتهم الموروثة وميادتهم وحسن تقديرهم . وإذا كانت وظيفة الصالح تطالبه بأكثر من جزء من مواهبه الكلية فالحال أنه ينسى وسائل أخرى للتعبير عن النفس كشخص في أنه يكتفي دائما موقف التلقيد دون مبرر . أو قد تكشف عن بعض السلوك المدمر في العمل ، أن الطاقة البدنية والذهنية التي لا يستهلكها العمل كثيرا ما تنصرف إلى بعض الاتجاهات الأخرى . ولننظر إلى تيار الشكاوى والتظلمات الذي يتدفق باستمرار بعد فترة قصيرة من تكوين إحدى النقابات . أن كثيرا من الشكاوى التي يمكن ردّها إلى طبيعة العمل تتدفق على الأدوات في أشكال عديدة ، وبالنسبة لأغراضنا هنا فإن الفروق الفردية التي تقصدها هنا إنما تشير إلى الفروق في القدرات البدنية والذهنية والمواهب التي خلقنا بها أكثر مما تشير إلى الاختلافات التي يأتي إليها التعريب والتجربة في العمل . وتبين اللوحات الثلاث في شكل (A - ١) مدى الفروق الكبيرة في الإنتاج حيث يضع الناس قدراتهم غير المتكسبة إلى الأصلية في العمل . وبطبيعة الحال قد تعكس هذه الفروق كلا من الفروق الأصلية والفروق التي تعزى إلى الحافز الشخصي للعامل في أن يخرج خير ما عنده من الإنتاج .

وكتير الغروض التي يضعها المهتمسون الصناعيون عن العامل الماحي
أسئلة أساسية • إن رجال التنفيذ الذين يفكرون في ذلك سوف يدركون أن
لها أثرًا كبيرًا فيهم • فمثلا ما هو معنى الاجازات النمطى أو الطريق الأحده
الأفضل إذا ما نظرنا الى هذه الفروق الكبيرة ؟ إن لها بعض القيمة بطبيعة
الحال • ولكن ينبغي أن ينظر إليها وأن تعمل على ضوء حقائق شبيهة بتلك
المبينة بالشكل « ١ » وأن ترتبط بآليات من تجربتنا الخاصة المحلية •
ولنفكر في الفروق الكبيرة بين قس أو الإصبار لكل منا • ولنفكر في أن
قوة الإصبار تتدهور كلما تقدمت بنا السن • ثم نتساءل ما الحكمة في أن يوضع
العمل - في محل لعمل النمطى - على أبعاد واحدة من العامل بصرف النظر

عن امكانيات ابصاره ؟ وبطبيعة الحال سوف تكون النظارات عوناً ، ولكن سوف يكون لاجهاد البصر اثره الخفى فى الانتاج بالنسبة لعدد كبير من الناس . وقد وجدت الادارة أن فى غرف اصلاح النسيج ينبغي أن يكون لكل عاملة النور الفلورسنت الخاص بها ، وقد رتب النساء الاضواء بجميع الطرق التى يمكن تصورها ، وذلك لتعويض فروقهن الفردية .



(شكل ٨ - ١) كيف يختلف الناس الواحد عن الآخر .

ومثل آخر من محل العمل في مصنع للورق يتضمن قرص لوحات كبيرة من الورق المجهز طوال اليوم ، وكانت الطاولات على ارتفاع معين ، ومع ذلك فإن بعض العمال كانوا طوال القامة ، وكان الآخرون قصاص القامة . ويستطيع القاري أن يحكم من واقع تجربته الخاصة كيف تزيد هذه الظروف من التعب الذي يشعر به بعض العمال . وقد أدركت الإدارة ذلك فعلا واستخدمت « طاولات » يمكن تغيير ارتفاعاتها بما يتفق مع طول كل عامل . وفي هذه الحالات وغيرها مما سوف يصادف القاري تجد أن الفروق الفردية يظهر أثرها في الاختلافات الكبيرة في الإنتاج .

ويندرج القاري أن هناك فروقا فردية مهمة في المؤهلات التي تتطلبها الوظائف المختلفة ، وقد وضعت إجراءات التوظيف العملية نتيجة للاعتراف بهذه الحقيقة . ويبين الجزء الأدنى من شكل ٨ - ٩ مدى بعض هذه الفروق . فإلى جانب الفروق في الذكاء والمؤهلات الفنية فنحن نعلم أن كثيرا من الوظائف تتطلب أيضا المهارة وأشكالا معينة من القدرة على التنسيق مما ينبغي توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف ليؤديها عنه أعلى مستوى من الكفاءة . وتميز اختبارات مهارة الأصابع هؤلاء الذين وهبهم الله هذه المهارة . وعلى أية حال فإننا نعلم أن الآخرين الذين لا تتوافر لديهم هذه المهارة يستطيعون في بعض الحالات تمويضها باستخدام مقدرة في المبادأة والمهارة على تغيير إجراءات العمل بطريقة تجعل في إمكانهم استخدام قدراتهم التي ينفردون بها ، ولنشاهد النجاح الذي يحققه العمال من ذوي الصعوبات ، أن جميع هذه الفروق حقيقية وذات معنى يكفي لجعلها ذات أهمية عملية عظمى بالنسبة لرجال الصناعة الذين يسعون إلى تحقيق أقصى ما يمكن من إنتاج والحفاظة عليه .

وإذا علمنا أن للفروق الفردية الكبيرة وجودا ، حتى بين هؤلاء الناس الذين يختارون بمثابة لآداء عمليات نمطية ، فإن ذلك سوف يساعدنا على فهم معدل الانتاج الذي نحده حتى ولو كانت الأجور تدفع على أساس الحافز ؛ أي حيث يستخدم الأجر لتنمية الحفز . أما الوظائف التي يقوم بها الموظفون غير المهرة نسبيا فنن التدريب يستطيع أن يضيق الهوة الفاصلة بين هذه الفروق . ولكن بارتفاع مستوى المهارة ، فإن العامل الذي ليس لديه قدرات كافية لا يستطيع الاحتفاظ بهذا المستوى إلا في فترات يبدل فيها مجهودا فائقا . وتقسيم جميع هذه العوامل سبب وجود الفروق في

تقديرات المهندسين القائمة على أساس الفرد (المادى) * وإلى جانب ذلك فنحن نعلم أن الدوافع الفردية والجماعية مختلفة * وإذا أضفنا إلى ذلك المطالب الفردية ، وأن كل شخص يخلق حالة العمل الخاصة به ، وأن الضغوط الاجتماعية موجودة فى جماعة العمل ، فلا غرو أن معدل الإنتاج الذى يقدره المهندس قد لا يكون أكثر من اتجاه عام ، وسوف تعالج الفصول القادمة المظاهر الأخرى لهذا الموضوع بمزيد من التفصيل *

مواقف المستخدمين إزاء العمل

يفترض غالبية رجال التنفيذ أن الناس فى حاجة إلى أن يقوموا بعمل له صفة التحدى ، بحيث يتيح لهم استخدام احتياطاتهم من المهارة والمبادأة * ومن المؤكد أن الأشخاص الذين لا يقومون بعمل اطلاقاً يغب عليهم علم التكامل البدنى والعصبى إلا إذا وجدوا شيئاً خلاقاً يملأون به الفجوة * إن المناقشات التى دارت حول التقاعد فى سن الخامسة والستين أو فى سن أصغر إنما توضح الاحتمام الذى يسود للمتقدمين فى السن والذين يخشون الضياع إذا لم تكن هناك أشياء يتحدثونها يومياً فى عملهم *

ومن ناحية أخرى فإنه نظراً لتراكم رد الفعل ضد العمليات ذات الطابع الهندسى العالى والعمل المتكرر على عمليات بسيطة لا معنى لها ، لاقى الموظف الجديد القبول فى بعض الدوائر العلمية ؛ وهو أن العمل بالنسبة للغالبية العظمى من الناس فى الصناعة إنما هو نوع من العمليات القاتلة للروح والتى يجب تحملها * انهم ينظرون إلى العمل على أنه عقوبة يجب أن يتقبلها العامل قبل أن يستمتع بانفاق الأجور التى يزداد ارتفاعها والتى يحصل عليها من عمله فى أوقات فراغه * وهذا بلاشك موقف تجاه العمل يدعو إلى الهزيمة ، ولكنه مع ذلك قد لقي قبولا واسما بسبب * حقائق الحياة * ، كما توجد فى وظائف خط التجميع وفى ظل الظروف النمطية الأخرى المتطرفة فى الصناعة *

إن هؤلاء الذين شاهدوا العمال ورجال التنفيذ وهم يرتفعون إلى قمم لم يسبق لها مثيل من الفاعلية عندما واجهوا تحدياً من وظيفة لا معنى لها تستخدم قدراتهم بالكامل ، سوف لا يقبلون هذا الأسلوب الذى يوحى

بالهزيمة • انهم يستطيعون رؤية امكانية الصناعة وهي تشق طريقها قنما وقد تزودت بالخيال لجعل الوظائف أكثر أهمية • ومنذ سنوات قليلة مضت كانت مشكلتنا العظمى هي الاجهاد • فالانهاك البدني في الصناعة قد تراكم الى النقطة التي عندها انخفض الانتاج • وفي السنوات العشرين عالج كثير من الباحثين مكونات الاجهاد • والواقع أن تجارب شركة وسترن الكتريك التي أشرت اليها في الفصل الثالث قد بدأت بالتعب أو الاجهاد بوصفه مركز الثقل الأكبر في البحث ، ولكن الآن فإن الوسائل المتنوعة لتناول المواد قد قللت التعب البدني في غالبية المهن الى مستويات معقولة وفي السنوات الأخيرة انتقل مركز الثقل في البحث نحو الطبيعة الذاتية للعمل نفسه ، وبصفة خاصة نحو الشروط المتطرفة للعمل الهندسي ومشكلات الرقابة التي تنشأ عن ذلك • ويعجب الناس كيف يمكن تنظيم العمل بحيث يناسب صفات العامل بوصفه مخلوقا إنسانيا اجتماعيا - رجلا حصل على تعليمه وله عقل واردة تسعى الى تحقيق الأشياء - ونحن نسعى الى اكتشاف وسائل جديدة لتشجيع النمو في الفرد عن طريق عمله الذي يعتبر أهم مرحلة في حياته ، ومع ذلك فإن الصناعة الحديثة قد اتجهت حتى الآن الى تحويل مقدرة الانسان على النمو الى ما يهدد نفسه ويهدد الجماعة التي يرتبط بها • من ذلك مثلا أن نظم تقديم المقترحات لها طريقة تؤدي بها الى الفصل بين العمال الذين يرون أن اتباع وسائل يقترحها زملاؤهم من الموظفين تهديد لأنفسهم ، ولحسن الحظ فإن هناك علامات تبشر بأن آفاقا جديدة سوف تتفتح لعمل العمل أكثر تحديا وأكثر إثارة في السنوات القادمة •

وبدلا من التفكير في يوم العمل العادل الذي كثيرا ما ينص عليه في عقود العمال فإن رجال التنفيذ يحسنون صنعا لو فكروا في انجاز بيلغ ذروته وينبع من إدارة أشخاص تتحداهم وظائف معقولة • والمديرون الذين يتوقون الى الحصول على تأييدهم وتقته يجب أن يحترموا صفاتهم الانسانية بوصفهم أفرادا لهم حاجاتهم الفسيولوجية السيكلوجية • والخطوة الأولى في هذا الاتجاه هو جعل عملهم إنسانيا ، أى اعطاء العمل الصفة الانسانية ويظهر البحث والتجربة في الصناعة أن هذا لا بد أن يكون حتى الآن أملا ضعيفا ، وقد توافرت لدينا الأدلة من المؤسسات الصناعية المزدهرة على أن المديرين يستطيعون أن يفعلوا ذلك بسعة طرق مختلفة •

الرتابة كأحد عناصر العمل

تعنى كلمة الرتابة لدى كل واحد منا أشياء مختلفة ، وقد اقترحت عدة تعريفات ولكن أسهلها هو أن الرتابة هي أى شيء يميز عن توفير الكثير البدني أو الذهني . إن درجة الرتابة أو السأم انما تعتمد على موقف كل عامل من عمله ، بمعنى أن إحدى العمليات قد تكون رتيبة كلها بالنسبة لأحد الرجال ولا تثير فيه الا الكراهية والاحتقار ، على حين أن شخصا آخر قد يجدها مبهنة لأعضابه ومقبولة نظرا لميله الى أحلام اليقظة . ومن الحقائق المعروفة جيدا أن للعمل الصناعي الواحد آثارا شخصية تختلف باختلاف الأفراد . وبالرغم من أن البعض قد يجد العمل الرتيب مملا للغاية ، بل وغير محتفل في بعض الأحيان ، فقد يجده الآخرون مما يدعو الى السرور النسبي ويفضلونه على عمل أكثر تنوعا . وفي العمل الرتيب السدى كنا بصدد مناقشته يتجسم السأم والرتابة في ذهن العامل أكثر من التعب في بذنه . ويتحدث العمال عن الحاجة الى التخفيف وإلى التغيير المرغوب فيه أو الانطلاق من الرتابة .

وفي بعض الحالات تسمح الوظيفة نفسها بقدر معين من الاتصال الشخصي بالآخرين فيما يخص العمل الروتيني اليومي — وهذا في حد ذاته لون من التخفيف عن كثير من العمال يدعو الى الرضا ، كما أنهم يرجحون به . وقد يحصل الآخرون على نفس التخفف عن طريق الارتباط غير الرسمي بزملائهم ، سواء باذن أو بدون اذن أو خلال فترات الراحة أو أثناء دعوة الى الركوب في السيارة بعد انتهاء وقت العمل . وعندما ينظر الى العمل نفسه على أنه سلسلة من الواجبات يحتاج كل منها الى اختلاف بسيط في المهارات وقوة الذهن فإنه يكف عن أن يصبح نشاطا ليس له حد ولا نهاية ، وهذا يتوقف أيضا على درجة ما قد نستطيع أن نمود أنفسنا أوجه نشاط العمل الرتيبة ، ولكن الملل المتصل الذي ينشأ عن الافتقار الى التحدي الذي يمكننا من استخدام قدراتنا لن يفارقنا تماما +

وعندما يكون العمل على درجة عالية من الميكنة يستطيع كثير من العمال أن يسلبوا أنفسهم ، أو على الأقل يسلبوا أفكارهم عن العمل ، ويفكروا في أشياء أخرى أكثر أهمية وبهجة . ولكن في العمليات شبه التلقائية التي تتطلب قدرا من الانتباه يحول دون التجوال الذهني ، وإن لم يكن بالقدر

الذى يستغرق النشاط الفهمي كله ، فإن السام يمكن أن يصبح ملحوظا • وتكتشف البحوث عن أن مقدار السام المجرّب له بعض الملاقة بظروف العمل. وتقل فرصة ظهور الملل عندما يتغير شكل النشاط في الأوقات المناسبة خلال فترة الراحة عن العمل عندما يكون العمال منصرفين إلى المجموعات الاجتماعية وعندما تعترف الإدارة بضرورة فترات الراحة والأشكال الأخرى للتخفيف من العمل • وسوف يوضح هذا المثل كيف أن حالة البيئة الكلية للعمل يجب أن ينظر إليها عند تقدير درجة الرقابة الموجودة :

« كان على المؤلف أن ينفق بعض الوقت في مصنعين يؤدي فيهما نفس العمل المتكرر ، وكانت في أحدهما شكاوى كثيرة من الضجر ، على حين لم يكن في الآخر شيء من هذا القبيل • وفي أحدهما عبرت غالبية الوجوه عن كآبة أو ملل من الحياة ، وفي الآخر كان الفرح الشامل والسعادة في العمل واضحين ، وإذا أجريت دراسة عن العمل الرتيب الذي يؤدي في هذين المصنعين بمثابة نفس المخطوط فزت بنتيجة مختلفة ، ففي أحدهما يبدو أن أحدا لم يهتم بالعمل على الإطلاق ؛ فروح التآكل لم تكن موجودة ، ومن ثم سادت روح التراخي • وكان الحصول على الأجر الأسبوعي هو الهدف الوحيد. وهو يناسب مقتضى الحال ، وفي الآخر لم يكن هناك اهتمام حقيقي بالعمل وفي تجميعه كلما انقضى اليوم فحسب ، بل ورغبة في الحصول على رضا الرؤساء والاهتمام بكثير من أوجه النشاط الاجتماعي التي تربط كلا منهما بالآخر أيضا • إن العمل المتكرر هو جانب من النمط الكلي ولكنه ليس كل النمط » (٧) •

وقد ذهب البعض إلى أن عصر الآلية سوف يصنع الكثير لينزع الرقابة ويزيل الشقاء من العمل • وهم على حق حين يؤكدون أن الآلية نفسها تسمى إلى أن تقضى على الرقابة والمظاهر النمطية للعمل وتحولها إلى الآلة التي يمكن توجيهها للقيام بالمطالب العادية للوظيفة • وكما يذكر آبروزي (٨) « سوف يحول الانتاج التافه على الآلة التي سوف تقوم بالجزء الشاق من العمل » • وهو يتصور العامل سيديا للآلة ، وأن نشاطه الرئيسي سوف يكون تطويع نظام

Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1948, p. 37.

Abruzzi, *op. cit.*, p. 296.

الانتاج ليناسب حالات خاصة لا يمكن التنبؤ بها * وهو ينظر الى النوع الجديد من العمال على أنهم مراقبون متنازون ، ومن ناحية أخرى فإن القلق يستولى على بعض الملاحظين ، لأن رجال الآلة سوف يفقدون الشعور بأن الآلات تخضع لأوامرهم وتسيطر عليها مهاراتهم الفريدة ، ويرون أن التعصب المفضل سوف يحل مكانه التوتر الذهني ، ومعنى ذلك أن الرقابة قد تتخذ أشكالا جديدة في عصر الآلة * إنها تدعو الى مزيد من الحاجة الى توفير وظائف تتحدى العامل بوصفه كائنا بشريا اجتماعيا ، لكي يستخدم قدراته الشخصية الكاملة في العمل *

توسيع دائرة الوظيفة — علاج للرقابة

تحتاج إدارة الأعمال الى أتباع وسائل من شأنها تحرير القدرات الكاملة لقوة العمل الحديثة — سبق وصفها في الفصل الثاني — بطريقة تطفى المستثمرين حرية في العمل وتمنح الشركة في الوقت نفسه زيادة في الكفاءة. منذ بضع سنوات قليلة مضت بدأ بعض رجال التنفيذ ، وبصفة خاصة المرحوم توماس واتسون بالشركة العالمية للآلات (I.B.M.) بإدارة أعمال بتجربة طرق يمكن بها تحقيق هذا الهدف المزيج بثلث لكثير من رجال الإدارة مثلا أعل لا يمكن الوصول اليه * وتجري حوادث القصة فتقرر أن الذي جذب اهتمام مستر واتسون لأول مرة بطريقة عملية امرأة كانت تقف الى جانب آلتها تنتظر مجيء الرجل للكلف بإعدادها للعملية الجديدة * وأنهى الأمر بصد أن فرغ هذا الرجل (وهو أخصائي ماهر) من عمله بموافقة المفتش على هذا الإعداد ، وكان هذا يعني التأخير وبالسؤال وجد مستر واتسون أن المرأة شعرت بأنها قادرة على تهيئة الآلة للعمل والبلد بتشغيلها بنفسها ، ولكن قواعد المؤسسة لا تسمح بذلك وكانت هذه الحادثة ومثيلاتها مما تم اكتشافه بسرعة هي التي جعلت شركة (I.B.M.) تقوم بتجربة السماح لهؤلاء العاملات بأن يقمن بإعداد الآلات بأنفسهن بعد تدريب مناسب * وأصبح عمل الآلة في هذه الشركة يضع آلات التجهيزات الخاصة ، والمقاييس المناسبة ، والأدوات * ويتأكد من أن المفرد التي تقوم بالقطع صحيحة ، ثم يؤدي بعد ذلك العمل الكامل مستخدما حسن تقديره أثناء نقله ، ولا يقتصر على مجرد تكرار حركات قليلة من الذاكرة قد خصصت له * وهناك تطور آخر ، وهو امتياع خمسين من مفتشي العمليات ، فقد أصبح يقوم بأعمالهم عمال الآلات الذين أصبحوا في الواقع مسئولين الآن عن الإشراف على مستوى جودة إنتاجهم * وربما

كان أكثر أهمية من توسيع نطاق الوظيفة نفسها هو أن عمال الشركة المذكورة يؤدون أعمالاً ذات معنى وذات مسئولية جديرة بأن يقوم بها الإنسان تتطلب من يدا من القدرات الطبيعية وتجعلهم في الواقع مسئولين وفخورين عندما ينتجون عملاً جيداً بالنسبة إلى أنفسهم . إن الحافز على الإنتاج ينبع إلى حد كبير من اللامحل كاستجابة اختيارية لطبيعة الوظيفة نفسها . إنه لم يفرض على العامل بالقوة كجزء من الدفع التخصص الذي تفرضه الإدارة ، والذي يستل جوهر الانسحاب من الوظيفة . وهنا يوجد التواء عكسي لأسلوب التخصص الذي يناهى به المهندسون في شركة الـ (I.B.M.) والذي حقق النجاح ، وإن فكرة جعل الوظائف واسعة وأكثر تنوعاً بدلاً من جعلها أضيق وأكثر تكراراً وأكثر سهولة قد انتشرت في كثير من مؤسسات الصناعات التحويلية في الولايات المتحدة وأوروبا . ومن بين الخطوات الأخرى التي اتخذت لمعالجة التخصص المتطرف تشجيع الـ (I.B.M.) لدورة الوظيفة ، بمعنى أن يتعلم العامل كيف يدير عدة أنواع مختلفة من الآلات بدلاً من أن يعمل على آلة واحدة يوماً بعد آخر . ومن ثم يستطيع أن يستمد شيئاً من التنوع عند الانتقال من آلة إلى أخرى ، وليبيان مدى حجم التغيير الذي حدث في مؤسسة انديكوت للـ (I.B.M.) نسوق إليك هذه المقارنات :

عدد العمال	١٩٤٣	١٩٥٦
الرجال المشرفون على العمل	٢٠٧	٤
عمال الآلات	٣٣٥١	٤٤١١

وهناك شعور بأن الذين يعملون في (I.B.M.) يجنون أن وظائفهم المتسعة أقل رتابة وأقل إجهاداً ، وأنهم أقل أخطاء وأقل تشييباً ، ولكن ربما لا يقل عن ذلك أهمية أن رئيس العمال أصبح الآن يتعامل مع عماله بطريقة أكثر مباشرة من ذي قبل وبعدد من الرجال أقل . وقد استفاد عمال الآلات زيادة في الأجر قدرها ١٠٪ في المتوسط ، وذلك عندما قبلوا مسئولية الوظائف التي اتسع نطاقها .

أمثلة أخرى

لقد طبقت شركة ديترويت اديسون Detroit Edison نفس مبدأ التنوع في العمليات والمستويات على عمالها المكتبيين وفي دراسة لـ ١٢٢

عملية من عمليات الكهرباء للمنافع العامة كانت التكاليف لكل عمل أكثر ارتفاعاً حيث كان التخصص قد بلغ اقصىه واقل ما يمكن عندما حدث توسع في الوظائف . وقد بلغ الفرق في الكلفة بين الطرفين ٤٠٪ واليك مثلاً آخر للتوسع في الوظيفة يوضح كيف أن شركة بها ٣٥٠ موظفاً أدى فيها هذا التوسع الى زيادة الانتاج وتقليل عدد المرتجعات والمدفوعات في عملية اللحام ، وكيف حصلت على تأييد النقابة والخمسة عشر عاملاً الذين يقومون بعملية اللحام :

« وحتى سنة ١٩٥٣ كان خمسة عشر عاملاً الذين يقومون بعملية اللحام في آلة النفثة مقسمين الى ثلاث فئات من التخصص : ثمانية منهم في عمليات الصهر لثبتيات الألوان وخمسة في أعمال تتطلب استخدام الأساليب الفنية لثنى المسند (تقويسه) بواسطة الفاز أنراكد ، ويقوم اثنان بالعمل على آلات تلقائية للحام . وكانت هناك أوقات زاد فيها عبء العمل على القائمين بعملية اللحام في إحدى هذه الفئات ، على حين كان عمال الفئتين الأخرين يجلسون انتظاراً للعمل . أما الجودة فبينما كانت مقبولة حسب مقاييس القوات الجوية الأمريكية فإنه كان ينقصها للظهر الذي لا يمكن أن يكتسبه العمل إلا عن طريق اللمسات الفنية ، وقد انعكس الملل الذي يحدثه التكرار والعمل الذي خلا من عنصر التحدي على الروح المعنوية التي أثبتتها ارتفاع معدل ترك العمل . واليوم لانجد أحداً من خمسة عشر عاملاً متخصصاً ، بل يقوم كل منهم بعملية اللحام في الأقسام الثلاثة السابقة وبنفس الدرجة من الكفاءة . ويطلق على هؤلاء اللحاميين الآن كلمة (الميكانيكيين) . وهم يفضلون تغييراً في تصميم الوظيفة عن اللقب القديم (عامل) ، وأصبح كل رجل صاحب حرفة في المكان المخصص له الذي يقوم فيه بعملية اللحام ، وقد زود بالآلات والعدد لكي يقوم بكل نوع من أنواع العمل وعندما يمر أمامه خط التجميع فسوف يقوم بانجاز جميع عمليات اللحام الضرورية وعمليات الثبتيات والضبط ، وقد قام بملاحظة عمليات اللحام بتدريب كل رجلين في وقت واحد على أساس شخصية كل منهما مستفيداً برئيس العمال لتوفير التنوع التدريجي للواجبات التي يقتضيها العمل وقد استغرق من التدريب حوالي شهرين لكل رجل وأربعة أشهر للخمسة عشر رجلاً (١) » .

“Turning Operators into Mechanics,” *Factory Management and Maintenance*, December, 1955, pp. 106, 107.

ان التجارب الخاصة بالتوسع فى الوظيفة وتبادل العمال بالواجبات لا يقتصر على الولايات المتحدة ، فقد جاء فى تقرير كوكس وفريسي(١٠) مثل عن الدورة كوسيلة لتقليل الرتابة كما يأتى :

« عهد الى خمسة عمال بست آلات كهربية تقوم بعملية متتابعة على نفس قطعة العمل وكان أجرهم يدفع على أساس المجموعة . وكان كل عامل يستطيع أن يعمل على أى من هذه الآلات وكان لكل آلة مكوك يحمل القطع الجاهزة الى الآلة التالية كلما تكونت كميات من القطع شبه الجاهزة تكفى لمدة تتراوح بين خمس وعشر دقائق . وكان العمال يديرون الآلات الخمس الأولى . وبمجرد أن يمتلئ المكوك يترك العامل الآلة لى يذهبها هذا المكوك ثم ينتقل الى الآلة السادسة . وقد اتبعوا هذه الطريقة طوال اليوم ، فالرجل الذى تكاد تملأ آله المكوك ينتقل الى الآلة غير المدارة . وقد تم بذلك تجنب التأخير حتى عندما يحدث تعطيل طفيف فى إحدى الآلات . كما أمكن أيضا تجنب الصعوبات التى تنشأ من تسجيل كمية العمل والتأخير وهى التى لاتنفصل عن نظام المداوات الفردية . وبالاختصار فقد تولت المجموعة وظيفة تنظيم العمل لنفسها ، وشعرت بالرضا فى القيام بذلك . وزاد انتاجها وزاد كسبها .

خط التجميع

وبالإشارة الى خط تجميع السيارات يقول (ثيرنر) :

« ان من أصعب المشكلات بالنسبة لعامل التجميع المتوسط هى انه

-
- D. Cox and C. B. Frisby, National Institute of Industrial (١٠)
Psychology, London. "Interchange of Workers between
Tasks," European Productivity Agency 111-83, Rome
Conference on Human Relations in Industry, February,
1956, and Georges Friedmann, Centre d'Études Pratiques
des Techniques de la Production. "Job Enlargement and
Its Importance to Human Relations in Industry," European
Productivity Agency 111-85, Rome Conference on Human
Relations in Industry, February, 1956.

لا يكاد يوجد شيء ذو معنى يربط بينه وبين الجماعة التي ينتمى إليها ، وربما كان أهم مايلقى أثر هذا التجهيل والافتقار الى الانتماء وانتقاء الهدف اذا كان له وجود في المصنع هو الشعور بالانتماء الى جماعة عمل صغيرة ، وقد أظهر البحث والتجربة مرارا أن العمال شأنهم شأن الأفراد الآخرين ، يميلون الى أن يستمدوا الاشباع والرضا من الارتباط بجماعة من زملائهم ، وهم يؤدون العمل معا ويشاركون في التجارب التي تجرى في الوظيفة من يوم الى آخر .

ولكن تنمية روح الجماعات تتطلب كثرة التعامل وسهولة الاتصال ، بين الأعضاء عن طريق المحادثة أو غيرها من وسائل الاتصال ، ولكن هذا الاتصال لا وجود له في خط التجميع . وذلك لأن الفوضى في كثير من أقسام المصنع تحول دون التخاطب بين الأفراد . وكذلك فهناك حقيقة أخرى وهي أن الأعمال ، ولو أنها سهلة ، إلا أنه لا يمكن أدائها تلقائيا ؛ إذ تتطلب انتباهها مستمرا من العامل حتى يستطيع ملاحقة الخط . فضلا عن ذلك فربما كان الأكثر أهمية هو أن طبيعة العمل في أغلب الحالات لا تستدعي التعامل . وباستثناءات قليلة يمكن القول بأنه لا يوجد الا النزول البسيط من عمل الفريق بالمعنى الحرفي . ان غالبية الأعمال يتم إنجازها فرديا أو بتقديم مساعدة من زميل أو شريك يؤدي نفس العمل على الجانب الآخر من الخط ، وذلك لا يحدث الا من حين الى آخر ، يضاف الى ذلك أن توزيع محطات العمل على طول خط التجميع وتنظيم العمل بين رؤساء العمال إذ تتداخل أقسامهم فلا تفصل بينها حدود واضحة تجعل من المتعذر القول بأن هناك جماعة معينة تنتمي الى قسم معين . وبطبيعة الحال يصعب نمو عمل الجماعات الحقيقي في مثل هذه الظروف (١١) . وهناك أربع وسائل رئيسية يستطيع بواسطتها رئيس العمال أن يشن هجوما مضادا على انعدام الشخصية للأفراد الذين يملكون على خط التجميع .

١ - السماح بنوعية الوظيفة واستحداث طرق أخرى لادخال المزيد من التنوع والاهتمام بالعمل ؛ فمثلا ذكر بعض رؤساء العمال بالتفصيل في مقابلاتهم كيف أنهم سمحوا لبعض من رجالهم بطريق غير رسمي بأن يتبادلوا الوظائف حتى يمكن كسر شوك الرتابة ، أو سحب بعض العمليات من خط التجميع بحيث يمكن أن يسند الى العمال كل بدوره

• بنك للتجمعات الفرعية التي تزيد من تنوع عملهم وشعورهم بالمسئولية ويعمل في الوقت نفسه على تحسين مرونة رئيس العمال في اسناد الوظائف الى بعض العمال في حالة الغياب .

٢ - اسناد نصيب من مسؤوليته عن انجاز العمل الى بعض رجاله * ان بعض رؤساء العمال - وخاصة الأكثر تجربة والأكثر نجاحا - يستندون الى رجالهم مسئولية تحديد كيفية أداء العمل ، وهي مسئولية تزيد على تلك التي يتطلبها الالتزام الدقيق بالمبادئ الهندسية والتي بناء عليها تستند الوظائف الى العمال * فمثلا يعتمد بعض رؤساء العمال على رجالهم في مداومة اخطار رجال المخازن بحيث لا يحدث عجز في قطع الغيار ، وتعطيل الخط في حالة الطوارئ واعادته الى العمل مرة أخرى، وتقدير متى يحدث التغيير من وظيفة فرعية في خط التجميع الى أخرى ومراجعة عناصر مستوى الجودة المتعددة ، واخطار الرجل الذي يقوم بالاصلاح عن النقط التي تحتاج الى عناية خاصة من وقت الى آخر .

وقد لاحظنا أيضا أن كثيرا من رؤساء العمال قد تلقوا بصورة مستمرة اشارات من القائمين بالعمليات تختص بمستوى جودة العمل الذي يأتي اليهم من العمليات السابقة ، وهذا نوع من المساواة له قيمته الخاصة وأخيرا يلعب عدد قليل من رؤساء العمال الى حد اعطاء رجالهم الرئيسيين درجة المسئولية لا يمكن التصديق عليها رسميا سواء من الادارة أو النقابة ، وذلك بأن يهدوا اليهم بأعمال كتابية صغيرة أو حتى ملاحظة جزء أو كل القسم الذي يشرف عليه رئيس العمال من خط التجميع .

٣ - الاهتمام برجاله بوصفهم أفرادا ، وإقامة علاقات شخصية مع كل منهم بعيدا عن علاقات العمل * ويؤكد غالبية رؤساء العمال أهمية مبدأ (عامل رجالك بوصفهم أفرادا مادام لا يمكن أن يتشابه اثنان) . وبالنسبة لرؤساء العمال המתأزمين فليس هذا مجرد مبدأ تجريبي للعلاقات الانسانية * انه وسيلة عملية لإقامة نوع من العلاقات الشخصية مع كل رجل تتعارض بطريقة فعالة - مع انعدام الشخصية في الوظيفة . وتتمترف الإدارة عادة بأهمية هذا الاجراء .

٤ - معاملة رجاله بوصفهم جماعة والتصرف بوصفه قائدا مسئولاً عن تقوية

روابط جماعتهم وتشجيع أهداف هذه الجماعة . ان أفضل رؤساء العمل هم الذين يتحدثون عن رجالهم بوصفهم جماعة لها أهداف مشتركة يشارك فيها رؤساء العمال بدرجة كبيرة بوصفهم قادة يعملون أمثال هذه المشكلات كحالة صغيرة خاصة بالنظام ويهتمون بتحسين مستوى الجودة أو مقاومة الغياب بوصفها مسائل تهم جميع الرجال في القسم بصورة جماعية أكثر مما تهم كل فرد على حدة ، وهم يعترفون بالأنماط العرفية للقيادة والولاء داخل الجماعة ويستغلونها في الوقت المناسب . وهم حريصون على تجنب الخروج الذي لا ضرورة له على الماديات والتقاليد التي تمنعها كل جماعة وهم يعملون بكل الطرق الممكنة على تنمية الشعور بالجماعة . وذلك بالمشاركة في عادات الجماعة غير الرسمية وفكاهاتهم . بل وتشجيع أوجه نشاط الجماعة خارج نطاق العمل من حين لآخر . ورؤساء العمال بعملهم هذا إنما يخرجون على التنظيم الذي وضعه المهندسون الصناعيون والفكرة الرسمية للتنظيم عن مسلك الادارة اللائق وذلك لأن الادارة لا تعترف عادة بأهمية مفهوم الجماعة ولكنهم يشنون هجوماً مضاداً أكثر نجاحاً مما لو أمكن اتباع طريق آخر . على الشعور بانعدام الشخصية التي يغلب أن يتفشى بين الرجال على خط التجميع (١٢) .

نتائج تدرّب على توسيع نطاق الوظيفة

لم تتبع ادارة الأعمال بوجه عام مبادئ توسيع نطاق الوظيفة في جميع أشكالها المتنوعة والأكثر تأثيراً . ذلك لأن توسيع نطاق الوظيفة لا يمكن تطبيقه بنفس المستوى على جميع الصناعات ، ومع ذلك تكشف الأمثلة السابقة عن تقدم ملحوظ . ولكي يحصل توسيع نطاق العمل على قبول من الادارة يجب أن يثبت أن قيمة تكلفته التنافسية تربو على وسائل الانتاج القائمة .

ومن الواضح أنه اذا تمادينا في تطبيق مبدأ توسيع الوظيفة فان ذلك يؤدي الى تناقص الحسنة وانخفاض الانتاج وارتفاع كلفة الوحدة . صحيح أن المكاسب الانسانية من توسيع نطاق الوظيفة واضحة للجميع وان كان

تطبيقها يحتاج الى خيال وشجاعة الا ان ادارة الاعمال ما زالت تثبت على أسلوب المهندسين الذي يصر على التخصص وهي تفسر - وذلك مفهوم جيدا - ان هذه الفكرة قد أثبتت قيمتها حتى ولو ان امكانياتها النظرية الكامنة لم تتحقق قط على أساس يمكن الاحتفاظ به * ان المنفذين المحدثين يقودون الطريق وسوف يتبعهم الآخرون كلما تجمع مزيد من الاثبات على أن توسيع نطاق الوظيفة يفيد كلا من الإدارة وموظفيها على السواء *

تأثير الإدارة في حالة الوظيفة

في القسم السابق تبينا طريقين مختلفين للتخصص في الوظيفة . واقترحت طرق متنوعة لادماج أسلوب للمهندسين في التخصص بأسلوب مشرب بالإنسانية يشجع على تحقيق مزيد من الاشباع الوظيفي الاصيل . دون ضياع لمناخ المظهر الهندسية السليمة وسوف يؤثر تفكير الادارة العليا في كيفية معالجة كل شركة لأمدل هذه المشكلات عند مرحلة معينة في نمو الشركة * وتقع مسئولية جعل الوظائف انسانية على عاتق الادارة : وعلى مهندسي الانتاج ، وأعضاء ادارة الأفراد على السواء *

خطط الإنتاج

ان لهيئة الادارة العليا التي تتولى التنظيم والتخطيط أثر هام في درجة الاندفاع على الانتاج في كل وظيفة فردية يقوم بها العمال أو يهتم العمال بأن تكون الوظائف واضحة التعريف ومحددة المسئوليات ، شأنهم في ذلك شأن رجال التنفيذ * انهم في حاجة الى الشعور بأن وظائفهم الفردية تكون جزءا مهما من خطة الانتاج المتكاملة الشاملة مما يكون له معنى بالنسبة لهم وللادارة ، فمثلا اذا لم تمنح الادارة العليا الورش اهتماما كافيا ، وانذا لم يشجع العمل خطة انتاج طويلة الأجل ، وضعت بمثابة فسوف تنشأ المازق التي لا ضرورة لها كما سوف تحدث تغيرات وفترات من الاندفاع تعقبها فترات من الركود بحيث يجعل العامل ينتابه شعور من : لا أستطيع القول اين نحن ذاهبون ، الى أن ينظروا الامور : لماذا أقتل نفسي وأنتج أكثر من الحصة المخصصة لي ؟ ان خططهم اللولبية تحد من انتاجي بطريقة ما وهي أمور تتجاوز سيطرتي * ان الامر متروك لهم ليبدوا أولا *

سياسة الصيانة

ليس من غير المألوف لدى العمال أن يشعروا بأن الادارة تبعثر الجنيئات وتوفر المللليم ، وذلك فيما يتعلق بتزويد العمال بالآلات والمعدات والتجهيزات الضرورية التى تمكنهم من القيام بنوع العمل الذى تطلبه منهم الادارة ، ويشق ألهم على العامل عندما يقول رئيس احدى الادارات ان ميزانيته مسسوف لاتسمح له بتوفير جزء قديم من آلة قد أصلح عدة مرات ، ومع ذلك لايزال يسبب توقف الآلة عن العمل وما يتبع ذلك من تأخير فى الوقت الذى يصرخ فيه الملاحظ مطالباً بزيادة الكمية للنتيجة ورفع مستوى جودتها •

ولنأخذ مثلاً اجتماعاً بحث فيه التظلمات اشترك فيه المؤلف • كان العمال الذين يشرفون على اصلاح المكون والمنسج فى منشأة للنسيج يشكون من الحاجة الى اطالة فترة التغيير والتنظيف للمغزل عند وضع الأنواع المختلفة من الغزل المنسج ، ومن بين الصعوبات التى ذكروها أن المناسج كانت قديمة. وأن أجزاء كثيرة منها يجب استبدالها اذا كانت جودة العمل هى هدف الادارة • ولتوضيح هذه المشكلة كما تراها هذه الجماعة أحضر المشرف الى الاجتماع زكبية من الجيش « الجوت » بداخلها حوالى ٢٠ قطعة مختلفة من المناسج ، والتى كان من الواضح أنها تقل عن المستوى الذى تصلح به للاستخدام ، وكان هو وكشرفون الآخرون على اصلاح المنسج يجمعون هذه القطع لعرضها على الادارة • وعندما عرضت جميع هذه الأجزاء على المنظمة صدم رئيس العمل وكان رد الفعل للجماعة التى تشرف على اصلاح المنسج كما يلى : (كيف يمكن أن ينتظروا منا نحن الرجال بوصفنا ميكانيكيين أن نحافظ على المناسج لكى تبقى فى حالة جيدة بالطريقة التى نعلم أنه ينبغي استخدامها اذا كان هذا هو نوع الصيانة وسياسة الاستبدال التى تنوى الادارة اتباعها) •

وسوف يتذكر القارئ من تجاربه الخاصة بعض الحالات التى فقد العمال فيها الفخر بمهاراتهم ، على حين أصاب الآخرين عدم الاكتراث عندما لم يزودوا بالتجهيزات الكافية التى يشتغلون بها ، ولا التأييد الكافى للمحافظة عليها وصيانتها •

الاستقرار الوظيفي

تستطيع الإدارة أن تفعل الكثير لتنمية الحافز بحيث يبلغ الإنتاج ذروته. وذلك بتصميمها على الاستقرار الوظيفي خلال العام على أكثر الأسس الممكنة تخيلاً وفعالية • وكذلك التصميم على الاحتفاظ بسريان هذه القاعدة في المنظمة بوصفها هدفاً من أعظم أهداف الإدارة • وعندما تكون الوظائف مضمونة فإنه يتولد لدى العامل شعور عميق بأن جهوده الشاقة لن تقضي هباءً ، لأنه مستقر في وظيفته ، ومن ثم تصبح وظيفته ذات أثر قوى في استقرار حياته • وبعد الوصول إلى أساس للثقة المتبادلة بشأن الوظيفة فإن احتمالات مشاركة العامل في تحسين الوسائل تكشف عن مظهر جديد يزيد من شعوره بالنمو ويتحمسه للوظيفة •

إن الاستقرار الوظيفي هو من مسؤوليات الإدارة أساساً فالشركة التي اتخذت قراراً مستقلاً بناءً على اقتناعها الخاص بالعمل على الاستقرار الوظيفي قد وجدت أنه يمكن التقدم بخطوات واسعة عن طريق تنسيق علاج هذه المشكلة ، وتضيف الاتفاقات الحديثة لتقاييات عمال صناعات السيارات والمعلبات حافزاً جديداً ومشجعاً لهذا الاتجاه لجمل الوظائف مستقرة • إن هذا الشعور بالأمان الذي يضاف إلى الوظيفة المستقرة ، وجداول العمل المستقرة ، تزود العامل وزوجته بقاعدة ثابتة لكي يخططا مقدماً لأسرتهما دون خوف من شبح البطالة من تقليل ساعات العمل ، وهي التي تكون مصغراً مستمراً لتجفيف الهمة والخوف والترويع • وتستطيع الإدارة العليا خلق هذه الظروف الأساسية وكثير غيرها للمساعدة على إقناع العامل بأن وظيفته والظروف التي تحيط بها على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لأهداف الإنتاج الكلية • إن أمثال هذه الأشياء لدليل أو إثبات لاهتمام وعناية الإدارة وتبنيها لمستوى العمل الذي تؤديه بقوة عمل مستقرة ومستوية • وعندما يستطيع العامل أن يرى إخلاص الإدارة في سلوكها نحو تحقيق هذا الهدف ، ويدرك أن المديرين الاستشاريين وكبار الموظفين التنفيذيين يساعدون بصورة مستمرة على توفير الظروف التي تسمح ببلوغ الأداء ذروته ، ويعمل يؤدي الفريق على مستوى الوظيفة ، فالتألب حينئذ أن يقابل العامل ذلك ببذل جهد إضافي ؛ ذلك لأن الحجة لم يعد لها وجود ، تلك تغلبتْ بِن يقبلها حتى العامل الذي يحترم نفسه أو المفذ : « إن كل شيء حولنا يشجع فيه الفوضى • لفائدة من المحاولة حتى تستقيم الأمور » •

وضع الرجل فى وظيفة يستطيع أن ينمو فيها

يعتمد الاختيار الدقيق عادة على معرفة وثيقة بالوظيفة وما تتطلبه من مؤهلات بدنية وذهنية معينة فى الموظف الذى يستخدم لشغلها • وفى الشركات الكبيرة ثبت نفع وجود توصيف مكتوب للوظيفة وبيانات مدونة عن أهم مؤهلات العامل • وبمحاولة وضع الكرة المستديرة فى الفتحة للمستديرة بدلا من الفتحة المربعة • فإن جميع من يهمهم الأمر يحاولون أن يكونوا علميين فيما يختص بختيار العمال بوصفهم استثمارة طويل الأجل • ولسوء الحظ أظهرت البحوث المتنوعة أن الغالبية العظمى من الناس يتركون العمل باختيارهم خلال الثلاثين يوما الأولى بعد التعيين • وعادة ما يكون هذا نتيجة لتراكم عدة أسباب بالإضافة الى سبب آخر حاسم • وبالتنقيب فى الماضى كثيرا ما نجد أن الرجل الجديد قد عجز عن أن يتلاصق مع الوظيفة أو مع جماعة العمل الجديدة أو مع ملاحظة الجديد • ومن ثم فهو يشعر بالضيق • وبعد أن يختار العامل فإن توجيهه وتدريبه ومتابعته من جانب رئيس العمال مسألة ضرورية إذا أريد للعمال أن ينمى الشعور بأن وظيفته وطريقته فى العمل مهمتان لنجاح ادارته • وسوف يطلب العامل الطموح فرصة للنمو والترقى فى وظيفته والوصول الى عمل أكثر مسئولية ويفضل أن يكون ذلك بتوصية رئيس العمال وتشجيعه النظام السليم للأجور • وربما حافز على الانتاج يغلب أن يشجع العامل الطموح على أن يشق طريقه الى النجاح وتمنح الفرصة لرئيس العمال فى مناقشاته الدورية حول الوظيفة والأداء لى يساعد العامل على أن يتبين موقفه وماذا يحتاج اليه لى يكون مؤهلا للوظيفة الأعلى التالية • وتقوم كثير من الشركات بوضع سلم محدد للترقيات • بحيث ان كلا من رئيس العمال والعمال يستطيعان اعداد خطة سليمة لترقية العامل • ان التناقضات الدورية لتنمية رجل أكثر مرمية يعرف المزيد عن المسمى الكامل للوظائف فى ادارته انما تخرج هذا العامل عن دائرة العمل الممل بالترتيب القائم على التخصص • وفى هذا تنمية لرجل قادر على الفهم وتحصيل المعرفة يتقدم باستمرار فى وظيفته ويد نفسه لوظيفة أكثر مسئولية • وفى مثل هذه الظروف يتخذ رئيس العمال خطوات ايجابية لتغذية الحافز على الانتاج • وفى هذه العملية تكتسب كل وظيفة أهمية ومعنى حقيقيا بالنسبة للعامل •

جعل الوظيفة تناسب العامل

في سنة ١٩٥٦ أرسلت وكالة الطاقة الانتاجية الأوروبية فريقا من الخبراء من عدة دول أوروبية إلى الولايات المتحدة لدراسة الأعمال التي تمت بشأن جعل الوظيفة تناسب الرجل ، وقد أبدى الخبراء اهتماما بتصميم الآلات ومحل العمل والتجهيزات والمعدات ووسائل الأمان ، وفضلا عن ذلك بحثوا موضوعات أخرى رئيسية تتعلق بالرجل ، مثل الفسيولوجية العضلية ، والتأثر طويلة الأجل التي تترقب على الاجهاد النشوء من العمل ، وكذلك موضوع الصحة ، وبحوث بيئة العمل : كالإضاءة ، والألوان ، والصوت ، ودورة الهواء ، الخ . وأخيرا بحثوا في البيانات عن كيفية تنظيم العمل نفسه - المظهر الهندسي الانساني (دراسة التوقيت والوسائل) . وذلك لجعل الوظيفة تناسب الرجل . وقد ورد في تقريرهم أنه لم يكن هناك اهتمام كبير في أغلب الدول الأوروبية بجعل الوظيفة تناسب العامل ، وأن أصحاب العمل في الولايات المتحدة يرسدون مزيدا من الاهتمام بتقديم وتنمية مبادئ الإدارة العملية المصممة على أساس زيادة الكفاءة الانسانية . وقد جاء في ذلك الجزء المختص لمعالجة مواقف أصحاب الأعمال ازاء تحسين بيئة العمل أن البحث والتطبيق العلمي في هذا الميدان يقصد التخفيف من الضغط والتوتر والأخطار التي تتعرض لها صحة العامل . لم تكن موضع عناية كبيرة من أصحاب الأعمال الأمريكيين (١٢) ، ولهؤلاء الحق في الاستفسار عن هذه النتيجة إذ يدرك المؤلف وكثير من القراء الشيء الكثير الذي تم في بيئة العمل لتحسين الضوء والحرارة والشروط الصحية العامة والأمان ، وكذلك في مبادئ تخفيض التوتر العضلي للعامل . وعلى أية حال فإنه يبدو أنه في مجال تصميم الآلة لم يتم الشيء الكثير ، فاقامة وسائل الأمان في الآلة نفسها عملية شائكة ، وكذلك مشروعات الألوان المحببة إلى العمال والآلات ذات التنظيم الذاتي ، ولكن تصميم آلة تناسب العامل الآدمي لم يتم اكتشافها بعد بصورة كاملة .

إن الاتصال النافع بين معمل البحوث والصناعة يقدم لنا أحد الأمثلة

"Fitting the Job to the Worker," Report on First Phase (١٧)
of the Project, European Productivity Agency Project no.
335, November, 1956.

على التقدم فى هذا الميدان • انه يتضمن دراسة شاملة للمشكلات التى تعترض الطيارين الذين تواجههم فى طائرات النقل الحديثة مجموعة من الآلات المعقدة • وكأن من نتيجة التوصيات التى تقدم بها الباحثون إعادة تصميم هذه المعدات حتى تتناسب القدرات الانسانية للملاحين الجويين • وسوف تتطلب الضوابط الالكترونية والآلة فى أشكالها المتعددة أن يصمم المهندسون الآلات والتجهيزات بحيث يضعون فى أذهانهم أوجه الضعف والقوة فى الإنسان وما يحركه من دوافع • أن الدراسة الأوروبية المشتركة لهذا الميدان كله سوف تشمل من غير شك شرارة الجهود المتكررة فى أماكن أخرى •

نفوذ النقابة — الأقدمية

لعل القارئ الذى تابع هذه الدراسة أن يقول : « هذا شيء جميل ولطيف » • إذا لم يكن يعرف شيئاً عن الأقدمية الواردة باتفاق النقابة • يقول كثير من موظفى النقابات « أن مهمتنا بحكم الضرورة هى حماية العمال ووظائفهم » • والى هذا المدى تبدو الأقدمية فى أشكالها المتنوعة وكأنها أفضل الإجابات •

يستطيع العامل أن يحدد مكانه على أقل تقدير • فهو يعرف ترتيبه عند ترك العمل وعندما يستدعى ويعرف ضماناته ومستحقاقه فى حالة النقل والترقية : « نحن نحميه من الترقية السريعة أو البقاء دون ترقية مدة طويلة، وعند الضرورة فنحن ننظر فى التشريعات الخاصة بالوظيفة ونتوخى أن تكون من الواضوح بحيث يعرف العامل أى نوع من العمل يحق له أن يطالب به » •

ان التركيز على حماية « اخواننا أعضاء النقابة » بصورة جماعية يؤدى الى نوع من خيبة الأمل بالنسبة للفرد الطموح الذى لا يهتم بأن يتقدم بنفس السرعة التى يتقدم بها جمهرة العمال • ان ترتيبات الأقدمية التى تنسم بالجمود تربط العامل الى وظيفة واحدة معينة يجب أن يبقى لها إذا أراد الضمان بدلاً من أن تقوم بدور الحافز أو المشجع على زيادة الطاقة الانتاجية • وبدلاً من أن تمنح المال لتجارب واسعة فى الوظيفة وتنوعا فى العمل • ان أمثال هذه الترتيبات تدعم نوعاً من الاعتدال حيث يكون المتوسط هو المستوى المقبول للأداء • بدلاً من أن يكون الذروة التى يستطيع أن يحققها كل فرد باختياره • ان هناك حاجة الى إعادة تقييم مواقف تقليدية معينة للنقابات

إزاء الأقمية ودورها في حماية ضمان الوظيفة بالنسبة لجميع الناس الذين تتلهم النقابة • وبدلاً من تخفيض مستوى الفرد الى مستوى الجماعة فإنه يبدو من الممكن انتقال التفكير الى رفع مستوى كل فرد في الجماعة الى أقصى ما تستطيع أن تحمله اليه إمكانياته • وهذا يتفق مع العلاقات الحديثة التي تنسم بالنضج بين النقابات والادارة •

ويقول دافيد مكدونالد رئيس الاتحاد الأمريكي لعمال الصلب محذراً :
« لا تدعنا نبني آلة ونظاماً ، ثم نحاول بعد ذلك عن طريق برنامج من الفروض الاجتماعية ضغط وتشويه ما خلقه الله ، ليتناسب معها ونتوقع منه أن يؤدي حرفياً ما ينبغي له ادائه طبقاً للنقطة الموضوعية » (١٤) •

أهداف الوظيفة من أجل المستقبل

في بداية هذا الفصل رسمت صورة لمقومات الوظيفة التي يقوم بها الحذاء الماهر أو الميكانيكي في مشروع صغير ، وقد يرغب القارئ في أن يقارن مقومات وظيفة النجار في الصناعة بالصورة التي يهتم بها القارئ لصناعة الأشياء في المنزل كالنجارة مثلاً • ماذا كانت نتيجة هذا الاهتمام الهائل في السنوات الأخيرة بجميع أنواع النشاط المنزلي القائم على أساس (اصنعه بنفسك) ؟ هناك عدة اجابات ، ولكن يبدو أن احداها هي رغبة الكثير من الناس في استخدام مواهبهم الخلاقة في إنتاج أشغالهم اليدوية الخاصة بطريقتهم الخاصة وبالسرعة التي تحلو لهم • إن الدفع الطبيعي الداخلى والفخر بتحقيق أشياء جديدة بالذكر هما وجهتا اللذان لهما الاعتبار في هذه النتائج الباهرة ، وفي هذه الظروف نفكر لأنفسنا ، ونحاول دائماً أن نجد طرقاً أفضل لعمل الأشياء • نحن ندفع أنفسنا الى الأمام ، ومع ذلك فبعد انقضاء فترة معينة لا نجد أنفسنا قد بلغ بنا الاجهاد ، كما يبلغ بنا بعد فترة مماثلة ، وبطريقة ما ، فإن عريتنا تتمتع بحرية في انطلاقها ، فهي لا تسيّر والقيود مفروضة عليها والحراس يحيطون بها •

David J. McDonald, "Labor's Long-range Objectives," (١٤٩)
Key Problems in Human Relations, AMA General Management Series, no. 181, 1956, p. 42.

وفي نطاق إمكانيات البيئة الصناعية حيث تعمل جماعات كبيرة معاً ينبغي للإدارة أن تتخذ كل خطوة ممكنة ، لكي توفر في كل وظيفة مخارج للإنسان الخلاق (الكائن في كل فرد منا) ، يحتاج العامل إلى أن يخطط بنفسه وإلى أن يستخدم أفضل ما لديه من طرق لأداء عمله وإلى تغييرات طفيفة في السرعة التي يؤدي بها العمل بحيث تناسب شعوره الذي يختلف باختلاف مناسبات اليوم .

أنه في حاجة إلى القيام بعمل يعتبره مهماً وجديراً بأن تبذل فيه الجهود .
إن العمال الذين يحترمون أنفسهم يفخرون بمهاراتهم ويتلهفون على تقديم أجود أنواع العمل إلى الإدارة ؛ تلك الإدارة التي توفر المساندة اللازمة للعمل الحق ، وتمتدح بالأعمال التي تحققها المهارة .

مراجع

- Abruzzi, Adam : *Work, Workers, and Work Measurement*, Columbia University Press, New York, 1958.
- Bello, Francis : "Fitting the Machine to the Man," *Fortune*, November, 1954, pp. 134 - 137.
- Boulware, Lemuel R.: "How We Are Trying...", *Building an Effective Workforce*, AMA Personnel Series, no. 165, 1955, pp. 27 - 35.
- Bright, James R: "Automation and Management," Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.
- : "Does Automation Raise Skill Requirements?" *Harvard Business Review*, July-August, 1958, pp. 85 - 98.
- Cox, D., and C. B. Frisby: "Subdivision of Work," European Productivity Agency 111-84, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1958.
- Drucker, Peter F.: *America's Next Twenty Years*, Harper & Brothers, New York, 1957.
- : "Integration of People and Planning," *Harvard Business Review*, November-December, 1955, pp. 33 - 40.
- : *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York, 1954, Part 4.
- "Fitting the Job to the Worker," *Report on First Phase of the*

- Project, European Productivity Agency Project no. 335, 1956.
- Friedmann, Georges: "What Is Happening to Man's Work," *Human Organization*, Winter, 1955, pp. 29 - 33.
- : "Job Enlargement and Its Importance to Human Relations in Industry," European Productivity Agency III - 85, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956.
- "Getting to Know Your People," *Modern Industry*, Apr. 15, 1953, pp. 37 - 40.
- Mayo, Elton: *Human Problems in an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1933.
- McManus, G. J.: "Job Enlargement Can Pay Off," *Iron Age*, Feb. 23, 1956, pp. 50 - 52.
- "Motivating Workers for Productivity," *Modern Industry*, Apr. 15, 1952, pp. 65 - 68.
- Turner, Arthur N.: "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review*, September-October, 1955, pp. 40 - 48.
- Walker, Charles R., and Robert H. Guest: *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1952.
- , and A. N. Turner: *The Foreman on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1956.

الفصل التاسع

رئيس العمال - صانع الإنتاجية والروح المعنوية

لقد وجه كثير من العناية الى المشكلات الفريدة لمشرف الخط الأول • رئيس العمال : أهو في الحقيقة عضو من أعضاء الادارة التنفيذية • أم أن هذا المظهر الفريد لعمله يضعه في مكان ما بين الادارة وعمل المجموعة التي يشرف عليها ؟ ولعدة سنوات تلت نمو الادارة العلمية واصدار قانون فاجنر. فإن شأن رئيس العمال قد اضمحل حتى أصبح الرجل المنسحق في ميدان العمل • ولما وقع بين شقي الرعي - الادارة • وعماله الذين يشرف عليهم - لم يجد سبيلا يتجه اليه • وفي علاقاته برؤسائه لم يكن مستقلا ولا مطمئنا كما لم يكن متاكدا من علاقاته بالاختصاصيين • وبمستلحوب النقابة في المصنع • وبعماله • ومع ذلك فقد كانت الادارة تتوقع منه أن يحقق نتائج بالرغم من التغييرات الأساسية في طبيعة عمله وانخفاض منزلته في كثير من المنظمات • ولقد أرادت الادارة أن يشعر بأنه عضو منها ولكن الطريقة التي عاملوه بها جعلته يعتقد أنه يفترق الى مقومات القيادة •

وعلى أثر انتهاء الحرب العالمية الثانية كان لكثير من الادارات وجهة نظر أخرى بالنسبة الى مشرفي الصف الأول • فما الذي كانت تنتظره الادارة من هؤلاء الرجال الذين يقفون على خط النار ؟ وما الذي كثر ينطبق عمله لاعادة اقامتهم منظمين حقيقيين لهم سلطة اتخاذ القرارات في حدود مستواهم. وقد اهتم المنفون بتحقيق أقصى حد للمنتجات الممتازة بأقل التكاليف • ومن ثم فقد وجهوا انتباههم الى مشرف الصف الأول عندما أدركوا ماله من تأثير حيوي في إنتاجية رجاله • وقد دفعوا يدركون مرة أخرى أن أكثر العوامل أهمية وشأنا في تكوين عمل الفريق وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية كان يمسك بزمامها مشرف الصف الأول • ولقد دلت البحوث في كثير من الصناعات على أن الطريقة التي يؤدي بها هذا المشرف وظيفته القيادية أظهرت

فروقا عظيمة من ناحية غياب العمال وتركهم العمل والتعاون والانتاجية . وقد أدركت الادارة انها لم تعد تطمئن الى أن رؤساء العمال هم العمود الفقري كمشكلة مفروغ منها ، فقد أصبح من الواضح أن الطريقة التي يعامل بها هؤلاء مروجيهم في العمل تتوقف على كيفية معاملة رؤسائهم لهم . ولقد بدأ كثير من رجال الادارة يسألون أنفسهم : « ما الذي يجب أن نعمله لخلق قادة نشطين ومستولين ومتصفين بالفهم من رؤساء العمال بحيث يستطيعون اداء وظائفهم كأعضاء في فريق الادارة » .

القسم الأول : ماذا نتوقع من رئيس العمال وما عمله ؟

حقائق عن رؤساء العمال تكشف عنها البحوث

وفي محاولتنا جاهدتين لفهم رئيس العمال ومركزه الحالي في الصناعة علينا أن نحلل بعض الحقائق التي كشف عنها بحث حالة أكثر من ١١,٠٠٠ رئيس عمال في الصناعة (١) . وقد توافرت البيانات عن السن والتعليم والأجر وسنوات الخدمة في الشركة ، كما أن هناك بحثا أقل شمولاً تساعد على استكمال الصورة للتالية لرئيس العمل في أيامنا هذه . أن ٤٥٪ من رؤساء العمال في سن الأربعين أو تجاوزوها ، وأن ٢٢٪ قد تجاوزوا سن الخمسين ، وأن ٧٪ فقط تقل أعمارهم عن الثلاثين . ويكشف البحث أيضا عن أن رئيس العمال الحديث يفوق سلفه في التعليم ، أن ٣٣٪ أتوا دراستهم العالية ، وأن ٢٢٪ آخرين قد التحقوا فترة من الزمن بالكليات . أما من ناحية الأجر فقد كشف البحث عن أن ٦٢٪ من رؤساء العمال يحصلون على مرتبات تتراوح بين ٤٥٠٠ ، ٧٥٠٠ دولار ، في حين أن ١٦٪ فقط تزيد مرتبتهم على ٧٥٠٠ دولار . وبالنظر الى ترقم فئة الدخل المتوسط المبينة في الفصل الثاني نجد أن رئيس العمال الصميم يقع في هذه الفئة . ولكن باعتبار أن متوسط الأجر في الصناعة في الولايات المتحدة هو ٢,١٠ دولار في الساعة . وأن أجر الساعة في كثير من الصناعات هو ٣,٥٥ دولارات

(١) Auren Uris, "Look Out! Your Good Foremen Today May Be Misfits Tomorrow," *Factory Management and Maintenance*, October, 1956, pp. 84-86.

أو أكثر . فالسؤال هو : هل زادت مرتبات رؤساء العمال بنفس النسبة التي زادت بها مرتبات من هم أعلى منهم ومن هم أقل منهم ؟

وأخيرا إذا نظرنا إلى مدة الخدمة فليس هناك ما يدعو إلى الدهشة ، إذ نجد أن ٥٧٪ من رؤساء العمال قد أمضوا عشر سنوات على الأقل في خدمة شركاتهم . ولكن نظرا للتوسع السريع في الصناعة الذي أدى إلى خلق أوجه نشاط جديدة وأقسام حديثة فإننا نجد أن ٢٨٪ من رؤساء العمال تتراوح مدة خدمتهم بين ثلاث وعشر سنوات .

وحينئذ يمكن تلخيص ما سبق في أن معظم رؤساء العمال في الصناعة تتجاوز أعمارهم الأربعين ، وحصلوا على تعليم عال على الأقل ، ويزيد أجرهم على ٦٠٠٠ دولار في السنة . وتزيد مدة خدمتهم في الشركة على عشر سنوات ويميز هذا البحث نتائج بحث سابق أجرى عام ١٩٤٧ . أن المنفذين الذين يرغبون في مطابقة رئيس عملهم على ملامح هذه الصورة قد يحصلون على بعض الحلول لزيادة من الدراسة والتخطيط لعملية إشراف الخط الأول ، يهدف إلى ذلك أن هؤلاء الذين يفترضون أن رؤساء العمال يعتبرون أنفسهم جزءا من الإدارة يجب أن يدركوا أن ٥٩٪ من هؤلاء الرؤساء كانوا يشعرون بذلك في سنة ١٩٤٦ وأصبحو ٦٩٪ في سنة ١٩٤٥ .

وتظهر دراسة أخرى (٢) لعدد ٧٣٤ مشرفا الإجابات التالية للسؤال الآتي : هل تعلم ماذا تعني عبارة استمرار التقدم بالنسبة لك ؟

النقد	٢٧٪	المبادرة	١٦٪
أمان الوظيفة	٢٥٪	السلطة	٧٪
المسؤولية	١٩٪	المكانة	٥٪

وإذا أخذنا في الاعتبار تنوع تفسيرات السؤال فإنه يبدو واضحا أن غالبية المشرفين كانوا أكثر اهتماما بالزيادة التدريجية في مرتباتهم ، مضافا إليها أمان الوظيفة من التحمس لارتقاء الهرم الإداري الذي يضيّق باستمرار . وما دام ٧٥٪ قد تراوحت درجات تقديرهم لفرصهم في التقدم من مقبول إلى

جيد ، فإنه يبدو أن المندفين يتعاملون مع فئة ترى أن الفرصة مشيرة للوصول إلى الإدارة العليا أو المتوسطة بالرغم مما تتطلبه من زيادة المسؤوليات والتجارب الفنية ، وبعد أن بلغوا مراكزهم الحالية عن طريق الترقى (في الغالب على أساس المهارات والدراية بالوظيفة) في الوظيفة خلال سنوات ، وبعد الاطمئنان إلى مركزهم المالي ، يبدو أن غالبية الجيل الحالي من رؤساء العمال يرون الاكتفاء بهذا القدر وسوف تؤثر جميع هذه العوامل في مواقف رؤساء العمال تجاه أشياء كثيرة مثل التدريب ومقترحات الموظفين واقتراحات مزيد من المسؤولية عند مستوى خاص في عملهم - وتوجه هذه الدراسات بأفكار للإدارة عندما تفكر في وضع سياسات في المستقبل للتشجيع والاختيار والتقييم والترقية ، وكذلك لاعداد المرشحين للإدارة العليا ولرؤساء العمال أنفسهم .

التغيرات التي طرأت على مركز رئيس العمال

سيد الموقف : جاء في الفصل الأول وصف لبعض التطورات التي تؤثر في مركز رئيس العمال في الصناعة ، وسوف يتذكر بعض القراء الرئيس المصمم للمهد الماضي الذي كان يستطيع التلويح بالمصا الكبيرة فوق رموس من يعملون بإدارته دون تدخل من أحد . وتوجد أوجه شبه كثيرة بينه وبين السيد الاقطاعي في العصور الوسطى الذي كان يحكم منطقته دون أن يكون لسلطته حدود ، ولم يكن لأتباعه من ملاذ إلا تنفيذ إرادته . وفي هذه الأيام كان رئيس العمل في الواقع هو المدير ، والمخطط ، والخصائي الاستشاري ، والمراقب ، وواضع التقديرات ، والمشرف . إن جميع هذه الوظائف قد تركزت في شخصه . وهؤلاء مثل الكاتب الذي استأجره أحد الموظفين من بين الجماهير الواقعة بباب المصنع ، والذين فصلوا بعد ثلاث ساعات لفشلهم في إدارة مكنة حيالة بسيطة ليصبح رغبة الرئيس الجديد . ويعرف كيف يمارس السلطة غير المحددة والرقابة وفقاً لمشيئة الرئيس . وإلى جانب التعيين والفصل والنقل والترقية كان رئيس العمال منذ ثلاثين سنة يضع فئات الأجور لكل عامل ، ويقسم عليه العمل والإجراءات ، ويوزع الأجر الإضافي كيفما يرى . وعندما يحدث تراخ في العمل فإنه وجهه الذي يقرر من الذي ينبغي أن يستغنى عنه . وكان يسدى مراعاة الأقليمية والاختطاط بالفصل مقبلاً . وبطبيعة الحال كانت هذه الأعمال في كثير من الحالات غير عادلة .

وتنطوى على الحسوية والكيل بكيلين ، وتنزيل الدرجة أو النقل الى وظيفة ادنى ، والتمييز بين الكبار والصغار ، ومن ثم كان شعور العامل المتوسط بالأمان والمبالاة ضميماً . لقد كُنْ قطعة شطرنج فى يد رئيس العمال . وقد وجد الذين تقدموا بشكاوى أنَّ أسماهم قد وضعت فى القائمة السوداء ولا يستطيعون الحصول على وظيفة أخرى . كان هذا السيد الاقطاعى للمصنع ثمرة من ثمار القرن التاسع عشر عاشت فى بعض المصانع فى النصف الأول من القرن العشرين . لقد احتفظ بمركزه ومكانته بالقوة والسيطرة أطول فترة ممكنة ، ولكن قدر لعالم رئيس العمال أن يتهاوى امامه ، اذ نمت الصناعة وأخذ كل من الرؤساء والمهنيين يطالبونه بأعمال جديدة أثقلت كاهله ، كالقيام بالإدارة والقيادة بدلا من الرياسة . وقد أصبحت الحسوية والتمييز اللذان كان يمارسهما رؤساء العمال الصريحة التى يلتف حولها منطق النقابات الذين جعلوا من المظالم التعسفية مأساة ورمزا لحاجتهم الى حماية النقابة . لقد أرغم رئيس العمال القديم على أن يتقاعد أو أن يغير أساليبه تغييرا جذريا .

بيئة جديدة - ضياع رئيس العمال فى مرحلة الانتقال : وكما بينا فى الفصل الأول ، فقد حدث أن نمت الصناعة سريعا سواء فى حجمها أو فى مشكلاتها المعقدة ، مما أرغم رجال الإدارة على محاولة معالجتها . وبينما كان رئيس العمال فيما مضى يتصل مباشرة بالمدير صاحب المشروع فانه ما ان وافت سنة ١٩٢٠ حتى اضطرت كثير من الشركات الى تقسيم أوجه نشاط أعمالها الى ادارات ، ولقد أصبحت العمليات لا مركزية وتكونت عدة مستويات من المخططين والمنسقين الإداريين بين رئيس العمال والإدارة العليا . ان الإدارة غير القيمة لم تكن شيئا غير مألوف . وقد وجد المنفنون انه من المرغوب فيه لإدارة منظمات من هذا الحجم اتباع سياسات ونظم ورقابات تميل الى تقييد حرية رئيس العمال السابقة فى معاملته لرجاله وفى ادارته لنفسه بطريقة الخاصة .

وقبل مرور وقت طويل وجد رئيس العمال فئة جديدة : الاخصائيين الاستشاريين . وقد دخلت هيكل المنظمة بوصف أفرادها من التخصصيين المتفرغين ، وذلك لمعالجة كثير من أوجه النشاط التى كان يكرس لها رئيس العمال على الأقل جزءا من وقته . والتى كانت مصدرا لكل من مكانته ووضاه . لقد أزال علم تخطيط الانتاج المركزى والرقابة عن كاهل رئيس العمال

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٢٨٧

مسئولية أساسية ونشاطا اداريا * ان ادارة المعلمين - كما يمارسها اختصاصيو الأفراد الجند غير المجريين الى حد كبير - قد سلبت منه سلطته المطلقة في التعيين والفصل ، والنقل ، والتقاعد ، والترقية * لقد قيده بالسياسات والاجراءات ، لقد بدأ جميع أنواع المهنيين في الظهور بتدخلهم في حريته عندما كان يبرهن للموظفين والادارة على مقدرة الفريدة في الاشراف بسبب مهاراته الفنية الفائقة * انه لم يمد حرا في اتخاذ قرار في الشئون الفنية وتحسين الآلات والمشتريات والصيانة ، ولا في السرعة التي يتم بها العمل ، ولا المكان الذي توضع فيه الآلات والمعدات *

وبالنسبة لرئيس العمال المتوسط فإن هذه التطورات السريعة لا بد وانها كانت صدمة هائلة * انه لم يمد سيده في بيته * ان التفكير والتخطيط والجانب الفني وشئون الأفراد لوظيفته لم تعد تتطلب خبرته الخاصة ومهاراته الفنية * واسوأ ما في الأمر أنه لا بد وأن يكون قد بدأ له أنه لم يمد يديه أن يفكر ويستخدم رأيه المرتكز على الخبرة الطويلة ، وقد كان يتخذ بضع قرارات تمثل له وللمحيطين به أنه عضو في الادارة ، وفي كثير من الحالات وضعه تعليمه المحدود تحت رحمة هؤلاء الاختصاصيين أصحاب الآراء الجديدة البراقة. وقد ظهرت كرهية في المقاومة المتكررة للتغييرات ، كما أصاب ولاؤه للادارة التوتر لدرجة أنه أخذ يصبر عن خيبة أمله بأشكال مختلفة من العدوان مما اثر في سلوكه مع موظفيه *

وخلال هذه الفترة كلها: كان أفراد الادارة العليا مشغولين بالمشكلات التنظيمية عند مستوى القمة وبالمناخنة والتعقيد المتزايد في ادارة مشروعاتهم بحيث ان كثيرين منهم أغفلوا اثر كل هذه التطورات الجارية في رؤساء عمالهم * لقد قلقت الاتصالات الشخصية حتى والرسومية ، وظهرت قوى جديدة بين رؤساء القمة ورؤساء العمال بحيث انه لم يكن هناك أحد يدرك خطورة التدهور في وظيفة رئيس العمال ومكانته * وكان رؤساء العمال متعاطفين الى السماع عن المشروع ومستقبله من الرئيس الكبير مباشرة * ولكن بين الحين والآخر فقط كان الرئيس يجد وقتا للظهور الرسمي في حفل عشاء يقيمه لأدى رؤساء العمال ، ومن تجربة المؤلف فقد أخفقت الادارة في ادراك أهمية المحافظة على اتصالات نشيطة أصيلة ذات طريقتين بهؤلاء المشرفين على الخط الأول * لقد ضاع اهتمامهم في مرحلة الانتقال *

ولم تحدث هذه التغييرات دفعة واحدة ، فقد كان رؤساء العمال هؤلاء فريدين على أية حال ، وربما أكثر اعتزازا بالنفس ليتقدموا بالشكوى ، لذا لم يشعروا أية مقاومة منظمة في بادئ الأمر ، وكان من الواضح أن الإدارة العليا مطمئنة من ناحية رؤساء العمال للدرجة أنها لم تكن تنفع لهم ما يزيد كثيرا على الأجر الذي يدفع للعمال المهرة أو تمنحهم شيئا من الأجر الإضافي . وفقد رؤساء العمال غالبية أدواتهم ومكنتهم اللازمة لأداء وظيفتهم بوصفهم قادة للرجال .

قانون علاقات العمل القومي (قانون فاجنر) لقد أتى قانون فاجنر سنة ١٩٣٥ بمزيد من الصراع ، وبفرصة سانحة لرؤساء العمال ، وكان من أثرها الأول الزيادة المطردة في عدد أعضاء النقابة والاعتراف بالمساومة الجماعية في الصناعة ، إن مجموعة كاملة من القوى اختلت تمزق في رئيس العمال ، وفي الواقع فإن حريته في العمل وحريته في الإفصاح بما يراه منسبا قد حد منها القانون بدرجة شديدة ، وكذلك القرارات الإدارية ، فقد أصبح يحكم معاملاته مع العمال تدخل قانون اتفاق العمل ، والذي لم يكن له به إلا أدنى شأن ، مع ذلك عليه أن يدرسه ويفهمه وأن يتتبع جميع نصوصه القانونية . فمثلا أصبح التقاعد الآن يخضع لنظام التقديمية الذي يعتمد على قائمة تعدها إدارة الأفراد ، ولم يعد رئيس العمال قادرا على الاحتفاظ بصفوة رجاله بحيث يحقق انتاجا حسنا من حيث الجودة وسعر الكلفة وسجل الميزانية . وبهذه الطريقة يستطيع أن يبدو بمظهر الناجح أمام رئيسه ، وإذا أراد أن يفصل عاملا لعدم كفايته ، أو لعدم أطماعته الأوامر ، أو لتفنيه ، فإن عليه أن يبرر هذا الاجراء وينصحه بالبيانات والإنذارات وسوايق ، وحتى حينئذ فإنه لا يجد دائما تأييدا من الرئاسة .

وربما كان ظهور مندوب النقابة في المصنع هو أسوأ شوكة في جانب رئيس العمال إذ غالباً ما يكون هذا المندوب من المتحمسين المتهورين تحت إدارته ممن ساعدوا على تكوين النقابة ، وكان توافدا إلى التخلص من رئيس العمال كنتيجة للسنوات الطويلة من سوء المعاملة التي تراكمت في عقول العمال . ولبيان إلى أي مدى تم تنفيذ ذلك في بعض المنشآت يستعيد المؤلف ذكرى اجتماع للتظاهرات في مكتب المراقب بقسم الخدمة ، إذ وقت وصول المؤلف كانت لجنة النقابة تجلس في المكتب بمفردها ، وقد شغل مندوب النقابة مقعد المراقب الجلسي الكبير ، وقد مائل به إلى الورد ووضع قلميه فوق مكتب

الإجراءات بإحتلال المصنع أو الإبطاء في العمل ، أو ربما عن الطريق الرسمي بتقديم تظلمات تحريرية • والرجال الذين كانوا فيما مضى يتقدمون الى رئيس العمال يسألونه النصح ، أو يحصلون منه على بيانات ، أو يطلبون منه تقليل الصعوبات ، أصبحوا الآن يتوجهون الى مندوب النقابة أو الى مكتب الأفراد • وتوجد الآن ادارة ذات رئاستين في المكان الذي كان فيه رئيس العمال ملكا مسيطرا ، وهذا أمر صعب جدا على رئيس عمال سابق أن يقبله •

ان العوامل التي تتجمع وتتراكم لتقع على رئيس العمال تصوره لنفسه بأنه عضو مهم في الادارة له سلطة اتخاذ القرارات • يفسد الى ذلك التعديلات الأساسية التي استعفاها ظهور النقابات جعلت رؤساء العمال في صناعات الانتاج الكبير في حالة تضج تسمح لهم بتنظيم صفوفهم - وقد وصفوا الموقف كما يلي :

لقد تخلت عن الادارة ، ومن ثم فان علينا أن نفعل شيئا لحماية انفسنا . لقد شعرنا بأنهم قد استندوا ظهورهم الى الحائط فقد أثبتت لهم التجربة اليومية أن رجالهم وقد أصبح يقودهم الآن مندوب النقابة قد أصطفوا ضدهم أيضا •• اضع الى ذلك عددا من الشكاوى المبيعة التي بلورتها لهم رابطة رؤساء العمال الأمريكية . وبذلك أصبح لدى الادارة مشكلة حقيقية • وفي ديسمبر سنة ١٩٤٤ كان لدى الرابطة مايزيد على ٣٢ ألف عضو منتظم تنتظمهم ١٥٠ وحدة في ١٧ ولاية (٣) • وكانت ادارة رؤساء العمال ورغبتهم في الانضمام الى نقابة هزة عنيفة للادارة ، اذ كان ذلك تحديا للطريق السليم في حياة الصناعة الأمريكية والمشروع الحر ، واذا سمح القانون لرؤساء العمال ان يصبحوا اعضاء في نفس نقابات عمالهم فكيف يمكن المحافظة على النظام ؟ كيف يتسنى لرؤساء العمال أن يؤثروا في عمالهم ؟ وماذا يحدث للانتاج وقد ظل رجال الادارة في صراع بين هذه المسألة وضميرهم حتى سنة ١٩٤٧ عندما سحب قانون علاقات العمل والادارة (قانون تافت هارتلي) الحماية القانونية عن التنظيم النقابي لرؤساء العمال •

كيف واجهت الإدارة المشكلات

استجابة للحاجة الى بيانات خاصة عن وضع رئيس العمال والروح المنوية في الصناعة ، شكلت الجمعية الأمريكية للإدارة لجنة استشارية من ٣٦ عضوا من رجال الصناعة البارزين ، وصاغت استجوابا تفصيليا أرسلت الى حوالي مائة شركة . بالإضافة الى قيامها بإجراء مقابلات مع الموظفين التنفيذيين ورؤساء العمال . واستعراض ما كتب في هذا الموضوع ، وكان جماع النتائج التي تمخض عنها هذا التحقيق والآراء المبينة على خبرة اللجنة موضوع تقرير البحث (رقم ٧) الذي نشر في سنة ١٩٤٥ تحت عنوان تطور دور رئيس العمال في إدارة the Development of Foremen in Management وتكفي عناوين فصوله لتبيان النواحي الرئيسية التي تناولها :

- ١ - وظيفة ذات مسئولية *
- ٢ - الأجر الذي يتناسب مع الجهد *
- ٣ - أمان الوظيفة *
- ٤ - الحق في أن يصل صوته الى أذان المسئولين *
- ٥ - الاعتراف به وتوقيره *

وهنا نجد نوعا من « الانجيل » يمكن أن يهتدى به المنفلون الذين وقلوا في مفترق الطرق لا يعرفون أين يتجهون ، وكان هذا البحث خطوة أولى مفيدة ، الا أنه لسوء الحظ لم يكن يركز على قدر من التفصيل ليسمح بقيام فهم حقيقي لوضع رئيس العمال ودوره التنظيمي في العصر الحديث ، لذا فإن الحاجة لا تزال قائمة الى مزيد من البحث عن وظيفة رئيس العمال وعلاقاته ومشاعره *

وقد كانت شركة أرمسترونج للفنن مثلا المؤسسة فردية حققت بعض التفكير التقدمي عن رؤساء عمالها ، فقد أعلنت هذه الشركة لوحات سينمائية بعنوان « نمط للوحدة الادارية » Pattern for Management Unity استخدمت في أغراض تدريب المستويات العليا في الإدارة ، وقد صورت

فى شكل روائى للشركات المدينة لالرئيس العمال الصميم الذى كان يمانى من التخطى والنسيان والتحدى والفرار فى سبيل من العمل المكتسب ، ولا يحاط علما بما يجرى ، ولا يحصل على أجر مجز اذا ما قورن بمروسيه . ويمضى الفيلم بعد ذلك ليعرض خطة منظمة لاعادة تصحيح وضع رئيس العمال ومركزه فى الادارة .

واذ يمضى بحث شركة أرمسترونج ترى أن الادارة عند قيامها بتوصيف وظيفية رئيس العمال قد قامت بوضع الحدود الخاصة بممارسة سلطته بعد تبين كل ناحية من نواحي نشاطه ، وذلك حتى يتسنى له ولرؤسائه ان يكونوا على بينة تامة بالدور المنتظر منهم وبين القسم (١) المجالات التى يمكن لرئيس العمال أن يمارس فيها سلطته . أما المسئوليات المبينة فى القسم (٢) فيقوم بها المشرف بمفرده ، ولكن عليه بعد ذلك أن يحيط رئيسه علما بالاجراء الذى اتخذ . وبين القسم (٣) الأعمال التى لا يمكن لرئيس العمال أدائها الا بعد استشارة رئيسه والحصول على موافقته أولا ، ومن ثم نجد هنا محاولة لاعادة تحديد سلطة رئيس العمال على أسس واقعية .

وفى سنة ١٩٤٦ قامت شركة أرمسترونج للفلبين بوضع الخريطة (شكل ٩ - ٢) ، وذلك بقصد زيادة الكفاءة بمركز رئيس العمال فقد حددت وسائل الادارة التى تضمن بها أن مركزه ووضعه ومؤلفاته ومتطلبات الأداء الفعلي لوظيفته تساعده على أن يصبح مديراً حقيقياً .

وفى السنوات الأخيرة قامت كثير من الشركات الأخرى بعمل جاد لاعادة بناء وظيفة رئيس العمال بحيث يستطيع أن يؤدى عمله كأحد رجال الادارة ولكن لسوء الحظ أن جزءا كبيرا من أعمال مؤتمر تدريب رؤساء العمال لم يقدم الا القليل لتغيير مواقف واتجاهات رؤساء العمال أنفسهم ، وفى عدة حالات كانت العقبة أمام احداث أى تغيير فى سلوك رؤساء العمال ، هى أن مدير المنشأة التى يعمل فيها رئيس العمال لا يمايله بالطريقة الانسانية التى يتعلمها فى حلقات التدريب ، كما أن رئيس العمال ليس متأكدا من أن ذلك السلوك الانساني لن يتقلب عليه ، وينشأ عنه نقد موجه من رئيسه بسبب ضعف النتائج التى حققها وهو يخشى أن يفقد السلطة التى تبقية فى منصبه كرئيس للعمال . فكثيرا ما يرى رؤساء العمال أن السبيل المأمون هو أن يتبنوا الطريق الذى رسمه لهم الرئيس وأن يفعلوا ما يريد .



ويعد الجيل الجديد من رؤساء العمال الى أن يكون أحسن تعليماً • ان وجهة نظرهم مختلفة ، إذ أن لديهم القدرة على التهرب ليشغلوا مراكز رؤساء عمال مع تحمل مسئولية ادارية حقيقية • ينعكس رؤساء العمال القدامى ، الذين عاشوا خلال الماضي من الاجراءات التي كانت تؤدي الى انعدام الأمان والثقة ، تجد أن رئيس العمال الشاب قد تلقى اعداداً كافياً لوظيفته الادارية • ويدرك التنفيذيون أن لديه وتحت اشرافه المباشر أهم العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في زيادة الانتاجية والرضا عن العمل • ولذا فإنه يجب أن يحظى رئيس العمال بالمركز والمكانة وبشيء من التأييد يشجعه على أن يعمل كمدير حقيقي وقائد لرجاله ، إذ أنه يمثل الإدارة بالنسبة لرجاله •

طبيعة الدور التنظيمي لرئيس العمال

إذا ما أراد التنفيذيون تجاوز الحديث عن الطرق والوسائل التي تجعل رؤساء العمال يشعرون كما لو كانوا جزءاً من التنفيذ والإدارة والوصول الى نقطة اقامة هؤلاء الرجال في وظائف تتطلب مديرين حقيقيين فإننا في حاجة الى نظرة أدق الى هذه الوظيفة الفردية التي يطلب من رؤساء العمال القيام بها • وعلى خلاف رجال الإدارة الآخرين فإن رئيس العمال (جاك) هو الشخص الوحيد الذي يبقى على صلة مباشرة ومتصلة بالعمال وممثل النقابات في المصنع ، وهو الذي يواجه شتى أنواع الضغط من رؤسائه الذين يحاولون تحقيق مطالبهم الشخصية والجماعية المتنوعة في كل ظروف العمل • وغالباً ما يكون لهؤلاء العمال اتجاهات ومشاعر مختلفة ؛ إذ أن نظرهم للأمور مختلفة وينظرون الى الأمور والى احداث التغييرات بطريقة تختلف عن تلك التي ينظر بها اليها رؤساء « جاك » من مستوى أعلى ؛ إذ يعيش المديرون من المستوى المتوسط والعالي في محيط تميز فيه الأفكار الادارية والأساليب والمبادئ وكأنها شيء مفروغ منه • بيد أن الأمر ليس كذلك بالنسبة لرئيس العمال « جاك » فهو يسمع باحدى أذنيه لفظ الإدارة المؤلف ، ويسمع بالآخرى رد الفعل لدى عماله والنقابة •

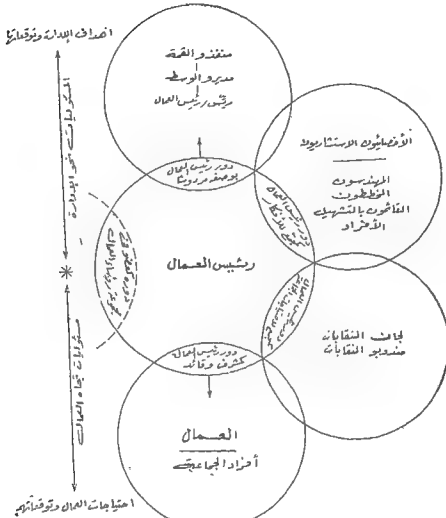
ولا يجد رئيس العمال المتوسط صعوبة كبيرة في بدء عمله كمشرف في فهم ردود الفعل هذه لدى العمال ؛ لأنه هو بالذات كان عاملاً لمدة سنوات • فقد علم أنه لكي يكسب تأييد زملائه المسابقتين يجب أن يكون حساساً

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٢٩٥

لحاجاتهم وما لديهم من رد فعل ، فهو يرغب في أن يحول اخلاصهم له كصديق وزميل الى نوع آخر من الولاء له كرئيس عمال يشرف عليهم ، وهو في ذلك يحاول أن يقوم بدور الجهاز الذي يتلقى الضغط بين الإدارة العليا وبين رجاله. كما أنه يرغب في أن تعلم الإدارة بجدى تأثير قرارات الإدارة العليا في عماله وكما يعتمد عليه مرسومه بوصفه رئيسهم في تحقيق مطالبهم فانه بدوره يعتمد على تعاونهم وعلى جهودهم ، وقبولهم له ، وسلطته بوصفه مشرفا عليهم، ويتضاقر علاقاتهم مما باستمرار مع استمرار العمل اليومي يمكننا أن نلاحظ كيف يلائم رئيس العمال غالبا بين اتجاهه وعواطفه واتجاهات وعواطف عماله .

بيد أنه بوصف رئيس العمال عضوا جديدا في الإدارة فإن عليه أن يخضع أيضا لرئيس القسم أو الإدارة ، وكأحد رجال الإدارة فإن هناك مجموعات أخرى من الأفراد (شكل ٩ - ٣) تتطلب منه باعتباره رئيسا القيام بأدوار أخرى مختلفة ، وهو كمروص ينتظر منه التفكير والتصرف كأحد أفراد الإدارة ، كما أن رجال الإدارة التنفيذيين عادة ما يتوقعون أو يفترضون أنه يفهم الأهداف والفلسفة الأساسية التي تواجه الإدارة للاستمرار في المشروع . وهنا بدلا من أن يهتم كثيرا بالعمال الذين يعملون في إدارته ومشكلاتهم عليه أن يراعى الحاجة الى التغيرات التكنولوجية technological changes وزيادة الكفاءة وأعلى مستوى من الجودة ، والاستجابة القوية لطلبات العملاء ، وتوقعات أصحاب الأسهم ، والعلاقات العامة للشركة وكذلك ضغوط الحالة التنافسية التي قد تواجه المشروع .

وعلى أية حال فإن الكفاءة والجودة والأرباح والتغيرات ومبادئ الإدارة للمعاملة العادلة قد يكون لها معنى معين لدى رئيس العمال بوصفه مديرا ومرموما ، إلا أن هذا المعنى يختلف لديه تماما بوصفه زعيما سابقا لفريق عماله ، فمن الواضح مثلا أن أحد التغيرات الفنية التي قد يقترحها هو أن يقترب أحد موظفي الشركة لزيادة الكفاءة يساعد على تحقيق أهداف الشركة ويزيد من سرور رئيسه ، إلا أن هذا التغيير ربما يخلق بعض الاحتكاك وموه الفهم وعدم الأمان في الإدارة التي يرأسها ، والتي قد يشعر أخيرا أنها تعمل على أمس سليمة وثابتة ، وكثيرا ما تجذب هذه الضغوط في اتجاهات متضادة ، وتجبره على أن يكون مرنا ومتلائما مع حقائق وظيفته الفريدة في الإدارة كرئيس للعمال .



شكل ٩ - ٣ كيف يؤدي رئيس عمال اليوم مختلف أدواره *

وكما ذكر الباحثون الذين درسوا بناية الدور الفريد ذا الوجهين الخاص برئيس العمال :

« ان الانتماء الى فئتين لا يمثل مشكلة خاصة عندما لا يكون هناك تعارض في المصلحة بين المجموعتين او عندما يتيسر للشخص ذي

٢٩٧. رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

المعضية المزدوجة أن يفصل بين أوجه نشاطه في مجموعة عن نواحي نشاطه في المجموعة الأخرى ، فالفرد مثلا يمكنه أن يفصل بين نواحي نشاطه كعضو في كنيسة وبين نواحي نشاطه في محل ماسوني ، ولكنه قد يجد أن مثل هذا الفصل صعب للغاية في مؤسسة يكون فيها دوره المرسوم هو الوصل بين مجموعات ذات علاقات وثيقة في الزمن ولكن وإن لم تكن بالضرورة في وجهات النظر (٤) .

وتتوقع الإدارة العليا أن يقوم مدير الأفراد بهذا الدور ذي الوجهين أيضا ، وهذه الخبرة كثيرا ما تتحدى رئيس العمال أو مدير الأفراد الذي تنقصه التجربة والنضج . وقد تخلق لديه شعورا بأنه يواجه موقفا مستحيلا . أنه الشعور بالوقوع بين شقي الرعي ، وتزداد حيرته سوطا عندما يدرك أن التنفيذيين في المستوى الأعلى لا يقدرون مشكلاته الناشئة عن الضغوط التي تتنازع من أعلى ومن أسفل ، وينفذ صبرهم عندما يسألهم مزيدا من الوقت لتسوية الأمور . وقد لاحظنا في الباب الرابع أن رئيس العمال بوصفه أحد رجال الإدارة قد وجد أنه من الأفضل له أن يركز انتباهه إلى أعلى ليتمكن من مواجهة طلبات رئيسه وقد كان هذا الاتجاه - على الأقل في الماضي - يعلق له السلامة والهدوء ، كما يضمن له مستقبله في الشركة ، كما أن انشغاله رئيس العمال بمسئوليته كفأند لاتباعه نحو مشاعرهم ومشاكلهم يجعله يبدو معرقلا بطيء الحركة . يقاوم التغيير ، أو حتى كمن لا يضمن إخلاصا للادارة . ومن ناحية أخرى فإنه إذا ما تم تأهيله إداريا من ناحية تفكيره وتصرفاته اليومية فإن موظفيه قد يحاولون - سواء كأفراد أو كمجموعات أو عن طريق نقابتهم - « ترك العمل له » حتى يلتفتوه درسا .

وقد أثبتت البحوث التي حللت كلا من الانتاجية والروح المعنوية لمجموعات متشابهة من العمال تحت اشراف متنوع في عدة صناعات أن رئيس العمال الذي يكون أكثر ميلا في سلوكه نحو تأهيل الموظفين يكون أكثر نجاحا في أنشاء فريق متحمس منتج من عماله . على أن هذا لا يعني على الإطلاق أن مثل هذا الرئيس لا يسرف أو لا يشعر بأنه ملزم بالقيام بمسئوليته

Floyd C. Mann and James K. Dent, "The Supervisor : (٤)
Member of Two Organizational Families," *Harvard Business Review*, November-December, 1954, p. 104.

الإدارية ، بل يبنى أن رئيس العمال هذا يدرك أن « رجال هم الذين يحددون انتاجي ، لذا فإن كانوا معي فأننا سنحصل على النتائج التي يعلنون انها ضرورية دون أي ضغط من جانبي » *

ويتم الاعتراف بأن اتجاهات العامل وإحساساته تؤثر في الانتاج سواء بالتقصي أو الزيادة وتعتمد الى حد كبير على العلاقة بين رئيس العمال ورجاله ، فقد بدأ هذا التغيير يأخذ مكانه في تفكير الإدارة وتوقعاتها * ولقد كشفت بحث معين عن حقائق جديدة تظهر العلاقة الوثيقة بين تقديرات الإدارة عن إمكان ترقية رؤساء العمال وتقديرات العمال عن نفس رؤساء العمال فيما يتعلق بقدراتهم على التعامل مع الأفراد * وتميل هذه التقديرات الى الاتفاق * وتبين الدراسة المكتبية التجريبية الاتفاق الواضح بين آراء الرؤساء والمرؤسين عن أحسن وأضعف المشرفين ، فإن ٧١٪ من الموظفين الذين يعملون تحت رئاسة مشرفين أثنى عليهم رؤسائهم بوصفهم « صالحين للترقية فورا » * قد شعروا بأن هؤلاء المشرفين ممتازون أو مبدعون في معاملتهم للناس ، في حين أن هناك ٢٤٪ فقط من الموظفين تحت رئاسة مشرفين قدرت إدارتهم بأن مستواهم لا يعص على المرضا قد شعروا بأن هؤلاء المشرفين يجيدون معاملة الناس *

ومن هذه النتائج يهمننا أن نتبين أن المشرف الذي يعمل رؤسائهم قدرة ينظر إليه موظفوه على أنه يتلهم مع مجموعته بالطرق الآتية :

أله مستعد للنضال من أجلهم ، كما أنه يتيح لهم جوا من المناقشة الحرة ، وكذلك فإنه يطلعهم على رأيه في عملهم ويبحث معهم كل شيء كمجموعة ، وأنه رزين ومحبوب كفأند لأنه يقدر العمل الطيب وخاصة بتدريبهم لتولى وظائف أفضل(٥) * كما كان لدى المشرفين الذين أعلنت الشركة من شأنهم القدرة على أن يبرهنوا لمعالهم (عن طريق السلوك اليومي) أنهم مهتمون اهتماما مستمرا ببطالهم ، وقد نظر اليهم موظفونهم على أنهم أعضاء وممثلون لكل من الإدارة والعمال * وفي الحقيقة أن رؤساء العمال والمشرفين في بعض الشركات المتقدمة يقترحون كثيرا من حل هذا الهدف المشترك ، وأن كلا من الإدارة والموظفين يعترف بأهمية ومعنى هذا الدور ذي الوجهين الذي يقوم به رئيس العمال إنما هو خطوة حقيقية الى الأمام *

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٢٩٩

وقد يسأل القارىء : كيف تم هذا ؟ لقد امتد البحث أيضا الى علاقات المشرفين برؤسائهم أيضا . وهنا نجد أن ٨٣٪ من بين ٢٩ مشرفا من الذين منحوا أعلى التقديرات الثلاثة أوضحوا أنهم يشعرون بأن رئيسهم يعامل الأفراد معاملة طيبة . وشعر ٤٦٪ فقط من بين الثلاثة عشر الذين أعطتهم الإدارة أقل التقديرات نفس الشيء . ومن بين خبرات الاشراف العليا التى ساعدت الأفراد على مستوى رئيس العمال على معرفة موقفهم بالنسبة لرؤسائهم ، فإن هذين المبدأين اللذين يقنعان الدليل الملحوس على المركز الذى يشغله رئيس العمال فى علاقاته اليومية مع رئيسه . أولا يقول رئيس العمال : « أنه يعطينى مسئوليته وسلطته ، ثم ثانيا انه كثيرا ما يسألنى عن رأى » . ومن وجهة نظر رئيس العمال فإن هذا يعبر عن : « اتنى ذو أهمية مثل المدير ، اذ انه يحتاج الى وثيق بى كرئيس » . وتتكاثر الآلة التى توضح ان تحسين مركز رئيس العمال يتطلب أن يفهم رئيسه الضغط المزدوج الذى يقع على عاتقه وأن يوضح له بالأمثلة والتدريب والمساندة كيف يحسن مركزه كقائد .

وظيفة رئيس العمال الإدارية

قائد : يهتم رئيس العمال أساسا بتنسيق الجهود الضمنية والمهنية للرجال لانتاج السلع والخدمات . وللقيام بذلك ، فلا بد أن يحدد لجماعته عملها أو هدفها الفردى والجماعى . ويجب أن تكون الجماعة التى يشرف عليها من الصغر بحيث يمكنه شخصيا قيادة نواحي نشاطها وتنسيق ومراقبة أعمالها عن طريق قيادة تتميز بالاتصال الشخصى^(١) ؛ وهو المصو الوحيد فى جهاز الإدارة ذو الصلة اليومية المستمرة مع العمال . بل انه يعتبر أكثر من أى شخص آخر مفتاحا لتطوير هذا النوع من العلاقات التى تقبل من سوء التفاهم والاحتكاك ، ولكنه يجب أن يحصل على التأييد الذى يلزمه من رؤسائه التنفيذيين والاستشاريين ، اذ أن قيادته هى مفتاح اشباع الاحتياجات الانسانية للعمال التى توجد عزم رتبالة للوصول الى ذروة الانتاج .

ويستطيع كل قارىء أن يشعر الى أمثلة من شركته أو من تجاربه فى العمل ، حيث ان الاختلاف فى الانتاجية والجودة والأمن ونسبة الغياب ودورة

(١) أظهرت مختلف البحوث أن رئيس العمال يمكنه أن يشرف على ٢٠ الى ٤٠ عمالا . ويتوقف تحديد العدد على نوع الصناعة ووقت ظروف خاصة .

الانتاج ، وهذا قليل من كثير انما يعزى الى حد كبير الى اختلاف قدرات رؤيس الادارة أو رؤيس العمل • ولوقفاء بمسئوليات التنسيق والقيادة فانه يجب أن يتخذ قرارات غالبا بأن تلزم الادارة العليا وتنطوي على قدر كبير من المخاطر • ولما كُنَّ رؤيس العمال يعتبر كمدير لمشروع صغير داخل مشروع كبير فان ذلك يتطلب أن تكون له الحرية ليكمل مستقلا في داخل حدود سياسة شاملة ، اذ يجب أن يقوم بتكوين فرق العمل الخاصة به وبطريقته الخاصة ، كما ينبغي بعد أن يتم تدريبه بناية أن يعطى المساندة والتأييد من الادارة العليا ، اذ أن أي شيء ينقص من مركزه كمدير حقيقي يعد من قدرته في جعل وظيفته في القيادة ذات اثر ملحوظ •

هجرة وصل : ولدى رؤيس العمال — عندما يؤدي دوره كقائد — فرصة خاصة كما تقع على عاتقه مسئولية تشجيع الفهم المتبادل ؛ اذ أنه الحلقة الطبيعية في سلسلة الاتصال بين الادارة وجمهور العمال • فهو الذي يقوم بنقل البيانات عن العمال ومشاعرهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكاواهم ، بعد أن يقوم بتصفيتها الى الادارة بوصفه نقطة الالتقاء الأولى بالعمال • وهو الذي يقرر ما ينبغي تبليغه وكيفية هذا التبليغ ، ومن ناحية أخرى فعن طريقه يتم إبلاغ السياسات والاجراءات والمعلومات التي تؤثر في أمان الوظيفة والأوامر والاختطار بالتغييرات • وفي الواقع جميع البيانات التي ترغب الادارة في توصيلها الى العمال تتم عن طريقه وتصفى بمعرفته •

والى جانب علمه بما تريد الادارة أن تفعله فواجبه يقتضى أن يجد طريقة يعلن بها الأخبار الى العمال بحيث يمكنهم فهمها وقبولها ، وبالنسبة للعمال فإنه يجب أن يكون النبع الذي يستقون منه البيانات والشخص الذي يمكنه أن يحسم الاشاعات ، ولكي يمكنه أداء هذا الدور يجب أن يعطى البيانات الصحيحة الموثوق بها سواء أكانت طيبة أم سيئة بصفة مستمرة ، وذلك عن طريق الادارة العليا التنفيذية والاستشارية • وبطبيعة الحال يتوقف نجاحه في هذه الوظيفة على تقدير الادارة العليا للأهمية الكبيرة التي يلعبها دوره الحيوي في سلسلة الاتصال اذ من الواجب أن يكون أول من يحصل على البيانات التي يجب أن يفهمها سواء من ناحية ماهيتها أو ضرورتها ، وبوصفه طريقا موصلا للمعلومات الى أعلى يجب أن يكون موصيا للثقة ، ويجب أن ينصت باهتمام وفهم الى اقتراحات العمال وشكاواهم واتجاهاتهم ويبلغها بطريقة ايجابية الى الادارة عن طريق رؤيس مفتتح الذهن مستعد لتفهمها

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المتنوية ٣٠١

ولديه الرغبة في معرفة ما يجري ويستطيع أن يتحمل مسؤولية ما يفل به من بيانات كما يستطيع أن يساعد الإدارة في إحاطتها علما بما يفكر فيه العمال حين عملهم حتى يمكن أن تأخذه في حسابها عند وضع خطط أو سياسات أو قرارات إدارية على أساس الواقع .

وقد يرى البعض أن الاتحاد ينبغي أن يكون الطريق الرئيسي للاتصال أو أن تؤدي نشرة الشركة التي تصدرها إدارة الأفراد هذا الدور بالكفاية المطلوبة ، ولكن إذا قبلنا الفلسفة الأساسية بأن هدف الإدارة ينبغي أن يكون عمل كل شيء لجعل رئيس العمال مديرا حقيقيا له كل صلاحيات الإدارة على مستواه الخاص ، ومن ثم لا يمكن مهنجة أو التكرار دوره كحلقة هامة في سلسلة الاتصال ، فإذا ما أوسينا قواعد هذا المبدأ الأساسي عمليا فنن الأشكال الأخرى للاتصال سوف يكون لها مكانها وفائدتها الحيوية أيضا .

مدير عام : من الواضح أن رئيس العمال أو المشرف على إدارة معينة له وظيفة إدارية ذات مسؤولية عليه أن يؤديها ، وهو في الحقيقة المدير العام للقسم الذي يرأسه في المشروع ؛ إذ يقع في دائرة اختصاصه تزويد الشركة بالمواد والمهمات والتخطيط والتكاليف ، واعداد الميزانية ، والوسائل ، والأساليب ، والامدادات ، ودرجة الجودة ، والضياح ، والصيانة ، وتحقيق الأرقام القياسية ، والأمن ، وأعباء العمل والنظام ، والاتصالات وأرباح القسم أو الإدارة . ويجب عليه اتخاذ القرارات على نطاق ضيق بطبيعة الحال ولكنها على غرار تلك التي يتخذها المدير العام انه لم يعد يقوم بكل العمل ففي الواقع نصت كثير من اتفاقات نقابات العمال على ، لا يعمل رئيس العمال على الآلات أو يؤدي الواجبات المخصصة عادة لعمال الأجر بالساعة . وإن الآخرين يزودونه بالبيانات والمعلومات ، ولكن رئيس العمال المتعلم ذا التدريب الحسن في الوقت الحديث يجب أن يكون مؤهلا تأهila كئلا لاتخاذ القرارات الحيوية وتحقيق ما تتطلبه المسؤوليات الواسعة المتصلة بمستواه في الإدارة .

المسؤولية - السلطة : وبهذه الصورة التي أماننا دعنا نقدر احتمالات تحقيق رؤساء العمال لهذا الدور في العصر الحديث ، فالإدارة تجعل كل رئيس عامل مسئولا عن تشغيل إحدى الإدارات الفعالة التي تسهم بنصيبها في بلوغ أهداف الشركة . ومن الواضح أنه لكي يصل رئيس العمال إلى مثل هذه النتائج يجب أن تكون لديه السلطة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتفي بمسؤولياته ، فيجب أن تتوفر لديه « الأدوات » للقيام بدور القائد

الحقيقي لرجاله . ولقد تبين من بحث قامت به الجمعية الأمريكية للإدارة في ست وستين شركة في عشر ولايات أن رئيس العمال الصميم في الواقع كثيرا ما تنقصه السلطة التي تتناسب مع مسؤولياته . انظر الى شكل « ٩ - ٤ »

المشرف مسئول عن

٩٠٪	التدريب الوظيفي
٩٠٪	الرد على أسئلة الموظفين
٩٠٪	مراجعة المشكلات مع رئيس القسم
٩٠٪	مكافأة الموظفين المتميزين
٩٠٪	إعطاء الموظفين التوجيهات
٩٠٪	تقديم الملاحظات والثناء
٩٠٪	تنظيم العمل
٨٣٪	تنظيم الموظفين
٨٣٪	اجتماعات القسم
٨١٪	شرح سياسة الشركة

المشرف لديه السلطة لـ ...

٨٣٪	السماح للموظفين بأوقات راحة
٨٣٪	إعطاء التوجيهات في المرحلة الأولى
٨١٪	طلباءة الموظفين
٧٦٪	تنفيذ تعليمات القسم
٧٦٪	توزيع طابقت العمل
٦٥٪	التفويضات بمسئولية معينة
٦٦٪	الموافقة على درجة جودة العمل

الغبة المثوية تبعه عدد الشركات التي شرحت البيروقراطية إيجاباً.

شكل ٩ - ٤ مسئولية المشرف لتعارض مع سلطته . لصان (مسئوليات المشرف وسلطاته » AMA « Supervisory Responsibilities and Authorities , September, 1955, pp. 1, 2. *Supervisory Development Today*

سيتمبر سنة ١٩٥٥ ص ١ - ٢ *

الذي يبين نتائج البحث ، ففي مجال العلاقات الانسانية يوجد تركيز لمسئوليات الاشراف القيادية ، الا أن سلطة رئيس العمال في حرية ملامه اعماله طبعا للظروف مازالت محدودة ؛ فهنا مثلا ٨٣٪ من الشركات تتوقع

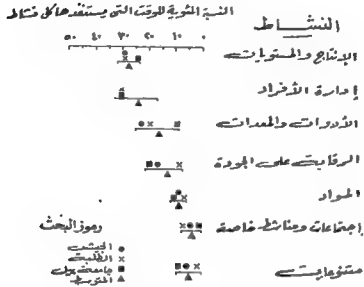
٢٠٣ رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

من رؤساء عمالها أن يقوموا بحفظ النظام بين الموظفين ، في حين أن ٤٢٪ فقط تمنحهم مسئولية تخفيض الدرجة أو الفصل بسبب مبن وينتهي البحث الى أن « المجالات الوحيدة التي تقترب فيها المسئولية والسلطة هي معالجة الشكاوى والتعامل مع الإدارة العليا » وهناك نسبة تبلغ حوالي ٥١٪ من الشركات تتوقع من رؤساء العمال أن يستمعوا الى الشكاوى كما تعطيه السلطة أيضاً في تسويتها في مراحلها الأولى « وحتى في المجال الأساسي لتخطيط العمل فإن البحث يبين أن أغلب هذا المجال قد ابتلعت في الواقع أقسام الجهاز الإداري في المستويات العليا من الإدارة »

وليس من الغريب على أساس نتائج هذا البحث أن يتساءل رئيس العمال عن مدى جدية الموظفين التنفيذيين الذين يقولون له انه يجب أن يتخذ وجهة نظر الإدارة وأن يقوم بدوره كأحد أعضائها ، ولكن من واقع خبرته اليومية يثبت له أنه لا يمكنه أن يمارس مقتضيات القيادة التي تتوقعها منه الإدارة بسبب مشكلات التشغيل المدينة التي تخرج عن نطاق ادارته والتي تؤدي الى احتكاكات في العلاقات الانسانية »

وقد أدت البحوث المتوالية عن طبيعة نواحي النشاط اليومية لرئيس العمال وعن تفكير الإدارة فيما ينبغي أن تكون عليه الى وجود فجوة حقيقية في الفهم ، ولقد أوضحت ملاحظات دراسة الوقت ومئات المقابلات للمصاعب الحقيقية لمركز الاشراف في الصف الأول ونوع المهارات القيادية التي يجب توافرها لمواجهة الاتصالات الشخصية اللانهائية التي ينطوي عليها « كما تبين البحوث أن ضعف العلاقات الانسانية على مستوى رئيس العمال غالباً ما ينتج عن الظروف القاهرة للتشغيل التي تسببها ظروف تخرج عن سيطرة رئيس العمال ، بل هي في الحقيقة مسئولية المستوى الأعلى للإدارة التنفيذية والاستشارية ، إذ أن قطع تيار العمل والتنوع وعدم القدرة على التخطيط بصورة مستمرة هي من الخصائص الذاتية لطبيعة رئيس العمال قد أصبحت اليوم حقائق يحد أن تم كشف النقاب عنها »

وتتناول الدراسات الخاصة بما يفعله رئيس العمال عدداً من مختلف الملاحظات وتتضمن مفاهيم الباحثين لها « ويلخص شكل ٩ - ٥ ثلاثة بحوث مستقلة بعضها عن بعض في هذا الموضوع ، ويظهر من مقارنتها بالبحوث الأخرى تماثل الصورة مع تقارب النتائج بين مختلف البيئات » وسيلاحظ



شكل ٩ - ٥ ما هو عمل رئيس العمال اليوم ؟ ملخص لثلاثة بحوث *

المصدر : Chester E. Evans, "Getting the Facts about Supervisors and Their Jobs" *Strengthening Supervisory and Executive performance*, AMA Personnel Series, No. 167, 1956. p. 23

القارئ أن العناوين المختلفة تحت كلمة « النشاط » المذكورة آنفا تتطلب قبل كل شيء اتصالاً شخصياً واستعمال المهارات الكلامية للاتصال في حوالي ٥٠٪ من عمله اليومي ، كما أن ٧٩٪ من اتصالاته تجري في أثناء العمل على أساس أن كل فرد يأخذ خمس دقائق أو أقل *

قواعد مكتوبة لقياس أداء العمل - مقاييس أداء العمل المكتوبة

ألف غالبية الموظفين التنفيذيين أو صاف الوظيفة التي تتناول الطبيعة العامة لواجبات رئيس العمال والتي تلزمه لتحقيق مسؤولياته الإدارية . ومع ذلك فقد دلت الاتصالات التي تمت بفرض إجراء البحوث مع ٢٥٣ شركة أن هناك ٢٩ شركة فقط تستعمل قواعد مكتوبة لقياس أداء العمل في المستوى المطلوب ، وتقرر هذه القواعد المكتوبة الشروط التي يجب اتباعها

٣٠٥ رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

لائجاز الأعمال ، والى جانب انشاء أهداف محددة للمشرقين ، فإن القواعد المكتوبة تضع أساسا للمشرف يمكنه من تقدير درجة أدائه لعمله بنفسه للجوانب الواضحة المحددة لوظيفته ، كما توفر للرئيس أيضا أساسا أكثر موضوعية لتقدير رئيس العمال ورعايته في المجالات الخاصة بالوظيفة التي يحتاج فيها الى مساعدة وبأستخدام الطرق الكمية في القياس كلما أمكن ذلك فان النتائج ينبغي أن تتضمن مقاييس دقيقة تخضع لرقابة الرئيس (مثل الانتاج والجودة والأمن ودورة العمال ... الخ) . وقد يكون من الأفضل أن يقوم رؤساء العمال أنفسهم بتوصيف الوظائف وتحديد مستويات أداء العمل بعون من الإدارة العليا ، ويجب أن يتضمن المركز سلطة تناسب مسؤوليات رئيس العمال ، وكما يجب أن يعكس حقائق وظيفة رئيس العمال وليس مجرد آمال عزيزة على الإدارة عن أهداف لا يتسنى بلوغها .

وعلى سبيل المثال تتضمن مستويات قياس أداء العمل المشرف على حسابات الآلات وخدمتها وصيانتها في شركة الصلب بالولايات المتحدة .
بعد وصف قصير لمجلد « المركز » ثمان وظائف إدارية على النحو التالي :

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| ١ - البنية التنظيمية | ٥ - الاجراءات |
| ٢ - إدارة الأفراد | ٦ - مراقبة حسابات التكاليف |
| ٣ - علاقات الموظفين | ٧ - التسهيلات |
| ٤ - السياسة | ٨ - العلاقات العامة |

والمقاييس التي تنفرد تحت إدارة الأفراد مثلا هي كما يلي :

إدارة الأفراد تؤدي الى أداء الوظائف والمسؤوليات بطريقة اقتصادية وكفائية ، ويعتبر أن أداء الأعمال يحقق المستوى المطلوب عندما يتم :
(١) شغل جميع مراكز الأفراد الذين يبين تحليل أدائهم لأعمالهم أنهم يصلحون للاضطلاع بالمسؤوليات ، (٢) الاحتفاظ بتنظيم فعال وتسميته عن طريق ممارسة السلطة في اختيار الموظفين الجدد والتدريب والترقية وتخفيض الدرجات والفصل وشئون الأفراد الأخرى بما فيها أعمال حفظ النظام ، (٣) المحافظة على العلاقة بين المشرف والموظف دون احتكاك أو تصادم في

توزيع المسؤوليات ، «٤» إقامة برنامج تعليمي تقني للمحافظة على الأمن في الوظيفة» (٧) .

ويجب على التنفيذيين الجادين فعلا في خلق مديرين حقيقيين من بين رؤساء العمال أن يقوموا بدراساتهم في أثناء العمل لتحديد ما يحدث فعلا أثناء العمل اليومي لكل فرد من مشرفي الخط الأول وهل لديه سلطة كافية تمكنه من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه ؟ وهل هناك أهداف أساسية ومستويات يتقبلها هو ورئيسه على أساس أنها واقعية ؟ وكل هذه العوامل وكثير غيرها تساعد على إعادة بناء وظيفة كل رئيس عمال بطريقة تسمح له ، وتشجعه على أن يقوم بدور عضو الإدارة الحقيقي في مجاله الخاص .

الجيدون من رؤساء العمال وكيف يحصلون على النتائج ؟

حاول الموظفون التنفيذيون عين السنين تحديد نموذج الخصائص الشخصية للمشرف المثالي . ولكنهم لم يصيبوا نجاحا يذكر في هذا الصدد ؛ إذ أن نموذج الإشراف الذي قد يكون فعالا بالنسبة لفريق صيانة طرق السكك الحديدية مثلا قد لا يكون ملائما لمكتب كل من يعمل فيه نساء شابات . ويميل الرؤوس دائما إلى أن يتوقع من رئيسه أن يسلك سلوكا ملائما لشخصية الرئيس والظروف التي تنفرد بها البعثة المحلية ، وكما سبق ذكره فإن رئيس العمال يرتبط بكل من مجموعة العمل ومجموعة الإدارة في سلسلة من العلاقات الشخصية الفريدة التي تمتاز بالحركة والتغير . ويضاف إلى ذلك الحقيقة بأن العمال يوصفهم أفرادا وأعضاء في مجموعات عمل ، وأعضاء في تقابلات مختلفة يطلبون ويتوقعون سلوكا مغايرا من رئيس العمل بالنسبة لكل منهم ، وذلك تبعاً لأنواع هذه الضغوط الناشئة من حالة العمل المباشر وعوامل أخرى كثيرة. فمثلا يؤكد بعض العمال ضرورة تأخى الرئيس مع العمال سواء أثناء العمل أو خارج المصنع ، ويقول الآخرون أن المرغوب فيه أن تحمّل العلاقات طابع الصداقة في المصنع فقط . إذ ما زال هناك كثيرون من العمال يفضلون أن يتركوا وشأنهم ، كما يجب على رئيس العمال أن يسيطر على موظفيه ويلتزم سلوكه تبعاً للمواقف والمطالب المحلية .

“Developing Responsibilities and Authorities for Supervisors,” AMA Research Report, December, 1955, Appendix.

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٣٠٧

وقد تطور البحث في السنوات الأخيرة فقط عن طريق الاتصال الشخصي والمقابلات مع العمال ، وأصبح من ليسور على الأقل رسم صورة أكثر وضوحاً للنموذج العام لنوع سلوك رئيس العمال الذي يرغب العمال أن يعملوا في ظله ، كذلك بدأت بحوث أخرى في تبين تلك النماذج للسلوك الاشرافي التي تؤدي الى زيادة الانتاجية • غير أن الخصائص المميزة لسلوك المشرف تقل في أهميتها كثيراً عن فلسفته الانسانية الأساسية التي تحدد النموذج العام لسلوكه وقراراته وأفعاله • وعلاوة على ذلك فإن الطريقة التي يفسر بها كل موظف نموذج سلوك رئيسه هي التي تؤدي الى وجود الاختلاف في الأجل الطويل • وقدودنا هذه الدراسات الى نتائج عامة عن اتجاهات الاشراف والسلوك التي يرغب الموظفون أن يكون عليها رؤساء العمال الذين يعملون معهم • وفيما يلي عرض مختصر لهذه البحوث •

ويضم (شكل ٩ - ٦) ثلاثة بحوث منفصلة ، يعطي صورة مجمعة للواجبات التي تمتصت عنها المقابلات المدينة مع العمال عند سؤالهم من رؤسائهم • ولقد أوضحت المقابلات ما يجب العمال وما يكرهون من سلوك رؤسائهم وما هي انطباعاتهم العامة التي يمكن اختيارها من ملاحظاتهم عن اتجاهات رؤسائهم نحوهم • ولما كانت هذه النتائج آتية من أربع شركات مختلفة ، لذا فإنه من المفيد أن نلاحظ كيف توافقت اقتراحات العمال بشكل ظاهر ، ولا تمتن النتائج التي يبينها هذا الشكل قائمة يسترشد بها رؤساء العمال ، ولكنها صورة للموظف التنفيذي بالشركة ليأخذها في اعتباره عندما يتعامل مع رئيس العمال ويسعى لوضعه في مكانه كقائد انساني •

فإذا كان من المهم مثلاً بالنسبة للعمال أن يقف رئيسهم ويتأصل من اجلهم ووجد الرئيس الأعلى أن أحد رؤساء العمال يفعل هذا ، حتى ولو أن الحالة لا تستدعي ذلك تماماً ، فإن الشكل (٩ - ٦) يساعد هذا الرئيس على فهم سلوك رئيس العمال كما ينبغي أن يساعده أيضاً على معالجة هذا الموقف بمزيد من الكياسة ونفاذ البصيرة • وكذلك إذا كان الكفاية أهمية خاصة في أذهان العمال بسبب الطبيعة الخاصة للعمل في الادارة فإن اختيار أو ترقية المشرف الذي لديه هذه الكفاية الأساسية سيساعد على تنمية الاحترام والاخلاص والتعاون بين العمال ، كما أن اجراء أي إعادة في ترتيب مراكز رؤساء العمال يجب أن يأخذ في الحسبان كلا من الاحتياجات ورغبات الموظفين كما يوضحها الشكل البياني •



شكل ٩ - ٦ رئيس العمال الجيد كما يراه رجاله - مصورة مصممة تم رسمها بناء على المصادر المذكورة في المراجع الملتصقة بهذا الفصل .

وقد بدأت بعوث أخرى في عداد من مختلف الشركات في مختلف الصناعات توضح أن الصورة التقليدية التي رسمتها الإدارة عن رئيس العمال الجيد على أساس قدرته في تحقيق كل من الانتاجية والروح المعنوية تحتاج الآن الى إعادة النظر ، كما يتناول البحث الذي أشرنا إليه في الباب الثالث المرافق العامة ، وشركة للتأمين ، ومصنعا للألات الثقيلة ، وشبكة حديد ومصنعا للأدوات الكهربائية ، وبعض الوكالات الأخرى * . ويبين أن عمل الشركات يتنوع بدرجة كبيرة ، وقد استخلص الباحثون أخيراً بصفة عامة أن هناك حتى الآن نموذجاً ثابتاً للمستوى الأدنى من الإشراف يؤدي الى تحقيق

٣٠٩ رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

انتاجية أعلى مع رفع الروح المعنوية بين الموظفين * ولهذا السبب فانتجا
نستعمل كلمات البحتين انفسهم في ذكر النتائج التي انتهوا اليها :

« عندما يسأل رؤساء العمال عما يعتبرونه أفضل صورة
للاشراف للحصول على نتائج فإن نسبة كبيرة ، عادة ما تكون الأغلبية
العظمى ، ستؤكد أولاً أهمية الانتاج * وهم يمتون بهذا زيادة التركيز
أولاً على ملاحظة استعمال العمال للطرق السليمة واقتبالهم على عملهم
وحصولهم على حجم مرض من العمل الذي يؤدونه »

ويعرر بعض المشرفين الآخرين الذين أطلق عليهم employee
centered (المركزين اهتمامهم في الموظف) أنهم يحصلون على أفضل
النتائج عندما يركزون اهتمامهم على المشكلات الإنسانية لعمالهم * اذ
يسعى المشرف الذي يركز اهتمامه في الموظف ليحاول أن ينشئ فريقاً
من الأفراد يتعاونون على أداء العمل معاً ، فهو يحاول أن يضع الأفراد
المنتجانين للعمل معاً ، وهو لا يقوم بتدريب الأفراد على أداء وظائفهم
فحسب ، بل يعمل على تدريبهم على الوظائف الأعلى التي تنتظرهم ، كما
أنه يهتم بمساعدتهم في مشكلاتهم سواء في داخل العمل أو خارجه *
ويسلك في هذا طريق الصداقة والمساندة أكثر من طريق التهديد
والعقاب(٨) » *

وتميل المستويات العليا عند بحثها لما ترغب أن يكون عليه رئيس
العمال عند قيامه بالاشراف الى زيادة الاهتمام بأسلوب التركيز في الانتاج
بوصفه أفضل الطرق للحصول على نتائج تفوق تلك التي يحصل عليها
رؤساء العمال ، ومن ناحية أخرى يميل العمال الى وضع أهمية أقل لها *

ولكن أي الاتجاهات يؤدي الى تحقيق أفضل النتائج ؟ بينه عدد من
الدراسات للتنوع التي أجريت في مختلف الصناعات أن المشرفين الذين
يحققون أفضل انتاج وأحسن الدوافع وأعلى مستوى من رضا العمال هم من

Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," (٨)
Strengthening Management for the New Technology, AMA
General Management Series, no. 178, 1955, p. 35.

بين الذين يركزون اهتمامهم فى الموظف (كما يوضح شكل ٩ - ٧) ويميل هؤلاء المشرّفون الذين يركزون اهتمامهم فى الموظف للحصول على أفضل النتائج الى الاعتراف بأن الوصول الى الانتاج هو احدى المسئوليات الهامة (٩) التى يجب أن يكون لهاوزنها عند اتخاذ القرارات .

« ويتصل بتوجيه الاشراف مبنى « قرب الاشراف » ، فالاشراف الدقيق غالبا ما يقترون بانخفاض الانتاجية ، كما يقترون الاشراف الأكثر عمومية باوتفاع الانتاجية ، وكذلك يتصل الاشراف الدقيق بمواقف العمال تجاه المشرّفين عليهم . فالعمال الذين يصلون مع رئيس يشرف عليهم بدقة يكون موقفهم تجاهه أقل موافقة من موقفهم تجاه رئيس يشرف عليهم بصفة عامة (١٠) » .

وأهم النتائج هى أن الباحثين قد بدأوا فى كشف أنواع اتجاهات وسلوك المشرّف التى تؤدى الى الحصول على أقصى انتاجية . والحقيقة أن نفس هذا الطريق المؤدى الى الاشراف يؤدى أيضا الى تحقيق اتجاهات أكثر موافقة تقضى الى أعلى مستويات الروح المعنوية كما يقدم احتمالات مثيرة للإدارة ورؤساء العمال الذين يمكنهم أن يتقنوا الاشراف القائم على التركيز فى

معدلات التوافق بين القيم		
التركيز على الإنتاج	التركيز على الموظف	التركيز على القيمة
١	٢	٣
٤	٥	٦
٧	٨	٩
١٠	١١	١٢

شكل ٩ - ٧ كيف يمكن مقارنة المشرّفين الذين يهتمون بالتركيز فى الانتاج production centered والتركيز فى الموظف employee centered من ناحية الانتاجية المصدر :

Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," Strengthening Management for the New Technology, AMA General Management Series, no. 178, 1955. p. 36.

Ibid, p. 36. (٩٦)

Ibid, pp. 36, 37. (٩٧)

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٣١١

الموظف بطرق تسهم في تطوير الموظفين كمخلوقات انسانية في نفس الوقت الذي ترتفع فيه بالانتاج الى حده الأقصى .

وتعكس هاتان المجموعتان من البحوث الطبيعية العامة العلاقات بين رئيس العمال واطار اتجاهات الاشراف والسلوك التي تؤدي الى افضل النتائج. فرغم أهمية ما يفعله رئيس العمال فإن كيفية احساس العمال نحوه وكيفية ترجمتهم لما يفعله أكثر أهمية . إذ أن العمال يترجمون اخلاصه واهتمامه بهم ككائنات بشرية من طريقة سلوكه ، فيمكنهم أن يشعروا اذا ما كان يهتم بهم ويحدثهم ، أم أنه يحاول مثلا أن يقاوم أو يعمل ضد اتحادهم كما أنهم يمكنهم بالغريزة أن يعلموا عما اذا كانوا يستطيعون الوثوق به ، وعما اذا كان يستطيع بدوره أن يثق بهم ويحترمهم . وعلى رئيس العمال الجيد هنا أن يقيم توازنا بين مسؤولياته الانسانية ومسؤوليات الانتاج . غير أن رؤوسيه يراقبون سلوكه على أنه ينتجه أساساً لصلحة العمال .

وفي مواجهة كل عوامل الضغوط المتعارضة في خط النار يدرك رئيس العمال تماما معنى علاقاته مع رجاله واعتماد كل منهم على الآخر لتحقيق أهداف الانتاج التي تطلبها الادارة ، وفي رأيه أن يقبل الواقع وهو أن النتائج انما تأتي عن طريقهم وبمحض ارادتهم من أجله . كما أنه ينظر الى رجاله باعتبارهم كائنات بشرية لها نواحي اهتمامها ومطامحها وشكاواها العرضية ، « تماما مثل في مركزي » . وهو يقوم بدوره على أساس اقتراضات ايجابية عن تكامل عماله وتساعد مواقفه على تحقيق هذه الافتراضات . وعندما ينبجح في أن ينتقل الى رؤوسيه الشعور بأن يضع ثقته فيهم ، ويكون مخلصاً في الاهتمام بكل مشكلاتهم ، سواء في العمل أو خارجه ، باهتمامهم كائنات بشرية ، وليسوا مجرد تروس في آلة الانتاج ، فإن رئيس العمال قد بدأ في بناء أساس انساني سليم في ادارته .

رئيس العمال بوصفه مدير المستقبل

أوضح الجزء الأول من هذا الفصل للمصائب التي يعانيها رؤساء العمال والتي لا يزال يذكرها كثير منا . وقد رأينا الخطوات التي اتخذتها أغلب الادارات منذ عدة سنوات لتصحيح الوضع . وسوف يستنتج أغلب القراء أن تقاعنا كبيرا حدث في عشرات السنين الأخيرة ، بل لقد بدأ الاعتراف بأن

الوظائف الرئيسية لمشرف الخط الأول بوصفه مديراً فريدا قائدا لرجاله في المصانع والمكاتب انما هي وظيفة صعبة ذات مسئولية حيث تحدد المهارة في تناول النواحي الانسانية المتعلقة بالوظيفة كلا من الانتاج والروح المعنوية . ولقد رأينا صورة لرئيس العمال الجيد كما يود رجاله أن يشعروا نحوه . وأخيرا رأينا نتائج البحث التي أظهرت ضرورة تطبيق بعض اتجاهات الاشراف والسلوك في المستقبل .

وكل هذه العوامل تؤكد أهمية الحرص في اختيار وتنمية الرجال الذين يمكنهم أن يلعبوا دور المديرين الحقيقيين في الوظائف الادارية الصحيحة . كما يجب أن يكون لرئيس العمال أساس من التعليم والخبرة العملية الى جانب الصفات الشخصية التي تؤهله لفهم القيادة . وبمجرد وضعه في تلك الوظيفة الادارية الفريدة « على خط النار » فانه يجب أن يلقي العناية في المعاملة والمسالمة في نواحي نشاطه ؛ اذ أنه يسك من عدة نواح بأهم مفااتيح الانتاجية . ويبين القسم الثاني للموظفين التنفيذيين بعض الطرق المفيدة لاختيار وتنمية قادة الادارة للخط الأول ذي الأهمية الحيوية .

القسم الثاني: اختيار وتدريب رؤساء العمال

ركزنا البحث في الفقرات السابقة على حاجة كل من رئيس العمال وأعضاء الادارة العليا لفهم التغييرات الأساسية التي طرأت على مركز رئيس العمال ، وانه لمركز فريد في بناء الادارة . وفي أغلب الشركات التي يزيد عدد موظفيها على خمسمائة موظف يواجه رئيس العمال اليوم مجموعة جديدة تماما من الضغوط والعلاقات التي لم تكن معروفة لاسلافه في الجيل الماضي . ويبين لنا شكل (٩ - ١) صورة واضحة عن وضعه الجديد .

والسؤال الذي يثار الآن هو : ما الذي يمكن أن يفعله الموظفون التنفيذيون في الادارة لاختيار وتدريب الرجال من بين مختلف الرتب لكي يفهموا ويقوموا بأعباء هذه المراكز الادارية الجديدة بنجاح ؟ ولكي يمكن للقارئ أن يتناول هذا السؤال بشيء من الواقعية فاننا سننصف باختصار

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٣١٣

طرق اختيار رؤساء العمال في ثلاث شركات ، هي : شركة كبيرة للبتروك ، وشركة للطيران ، وشركة لصناعة أجسام السيارات^(١١) . الا أن هذا الوصف للنعم لا يبين بالضرورة أن كل شركة تتبع طريقة مشابهة للآخرات ، فالواقع أن كلا من هذه الشركات الثلاث تؤكد أن خططها قد وضعت لمواجهة الاحتياجات الخاصة بالشركة . وهذه النظرة العامة قد رسمت لانترة تفكير التنفيذيين الذين يقررون وجوب الاهتمام بإختيار هؤلاء الرجال ذوي الأهمية في المستقبل .

الاختيار

إن شركة ما في حالة توسع أو شركة يواجهها اعتزال وتقاعد رؤساء العمال يجب عليها أن تخطط في التو ، إذا ما أرادت أن يتوافر لديها رجال مندوبون بدرجة كافية عندما تنشأ الحاجة إلى مديريين من الصف الأول . ومن المؤكد أن المطلوب هو عمل بعض التقديرات عن احتياجات المؤسسة وتحديد الأماكن التي سوف تحدث فيها تغيرات ، وربما تقع مسئولية مثل هذا التخطيط على عاتق جهاز الرئيس ، أو جهاز المدير العام ، أو المراقب العام للإنتاج ، أو أنها قد تقع على عاتق مدير الأفراد وجهازه . ولكي يكون لمثل هذا التقدير معنى حقيقي يجب أن ترتبط الخطط طويلة الأجل بالرسومة للمشروع ككل ، ومن ثم سوف يتطلب بدون شك مراجعة من جميع الأطراف المعنية في الإدارة العليا لها كجزء من برنامج أوسع لزيادة عدد التنفيذيين وإلى المدى الذي يمكن فيه التعرف هذه الترتيبات مقدما يمكن تحديد مراكز رؤساء العمال التي يمكن تدريب الأفراد عليها .

وصف المركز : يعتبر توصيف المركز وتحديد الواجبات والمسئوليات ومستويات الأداء لكل وظيفة رئيس عمال أحد الأسس الهامة لخطط اختيار رؤساء العمال كما هو بالنسبة للمراكز الأخرى . ولما كانت طبيعة ومجال المراكز تتغير باستمرار في السنوات الأخيرة فقد تجد كثير من الشركات

(١١) Matthew Radom, "Picking Better Foremen," *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, pp. 119-122; North American Aviation, Inc., *Selecting Supervisors*, Industrial Relations Division Publication 504-N, 1954. R.R. Nurdyke, "The Selection and Development of First-line Supervision," *Personnel*, January, 1953, pp. 321-332.

أن من الضروري مراجعة توصيف وظائفها لتعكس الضغطين الفنى والاجتماعى الاضافيين اللذين يميزان وظيفة رئيس المال اليوم (شكل ٩ - ١) ، فهو أقل كثيرا من رئيس يختلط برجاله بين الحين والآخر ، ويساعد على الإنتاج وأقرب من أن يكون مديرا يخطط وينسق الجهود ويوفق بين الأفكار ، ويحس رجاله عن طريق مبادئ القيادة المعروفة حديثا والتي يظهر البحث أن رجاله قد يستجيبون لها . ومن ناحية الاختيار فإن الوصف الخاص بالوظيفة يجب أن يتضمن بيانات محددة وواضحة عن المؤهلات التي يجب توافرها في الرجل الذى سيختار لهذه الوظيفة ، وكذلك عن مسئولياته بالنسبة لعمله مع مجموعة الادارات الأخرى والأجهزة الادارية كوحدة واحدة ، كما أن وضع وصف عام لوظيفة رئيس المال لطبق على كل رؤساء العمال في الشركة بصفة عامة يفلب أن يكون مضللا ؛ إذ أنه حينما تتطلب وظيفة أحد رؤساء العمال مواهب تختلف عن تلك التي تتطلبها وظيفة أخرى - حتى ولو في الدرجة - فمن الحكمة أن يكون هناك وصف منفصل يحدد الصفات الشخصية المينة للشخص المطلوب ليملاء هذه الوظيفة الفريدة .

مسئولية الاختيار : إذا افترضنا وجود خطة عامة للمستقبل مع توصيف مناسب للوظائف فمن يكون عندئذ مسئولا عن تنظيم مثل هذا البرنامج ؟ من الذى يحدد المرشحين لشغل مناصب رؤساء العمال الحالية ؟ من الذى يعين فى لجنة الاختيار التى تقوم بالاختيار النهائى ؟ من واقع الخبرة فى الشركات الثلاث سألناة الذكر نجد أن هذه المسئولية كانت مشتركة بين الجهاز الادارى والاستشارى ، وتقع مسئولية ضغط السجلات ، وتجميع البيانات ، والاختيار ، واعتماد نتائج الاختبارات (أى الدرجة التى تعكس فيها نتائج الاختبارات مدى النجاح المقبل فى الوظيفة) ، وكذلك الاشتراك فى لجنة الاختيار على عاتق مكتب الأفراد أو مكتب العلاقات الصناعية . أما اقتراح تعيين المرشحين لوظائف رؤساء العمال فهو عادة من اختصاص رئيس القسم ، وفى شركة الطيران يسكن أن يتقدم أيضا هؤلاء الذين يحسون بكفايتهم وتوافق لجنة الاختيار من بين التنفيذيين والاستشاريين على المرشحين منهم ، وذلك بعد مراجعة دقيقة لسجلات عملهم الماضى وبعد اختبارات معينة لدرجات قدراتهم ، وفى حالة مصنع أجسام السيارات يقابل أعضاء لجنة الاختيار كل مرشح لا يعرفونه جيدا على أفراد .

تقدير القدرة على الإشراف : اكملت شركتان فقط ضرورة تحديد درجة القدرة على الإشراف للمرشحين لوظائف رؤساء العمال . بالرغم من اعترافهما

بعلم دقة وتضليل طرق التقدير ، وقد ذكرت شركة بلبترول أنها تستعمل طريقة « الاختيار الاجبارى » التى تتكون من عدد من البيانات المزدوجة التى على المتقدم أن يختار منها واحدة تمثل الأداء الصميم لرئيس العمال • وقد وجدت الشركات الأخرى أن استعمال طرق تقويم الأداء المتأداة بالنسبة للمستهلكين تؤدى الى نتائج مرضية • وفى الملة الأخيرة فقط كثر استعمال وسيلة (الحادث المخرج) critical incident مع تجميع الحقائق والملاحظات التى تكتب دوريا لتقدم بالبراهين التقويم النهائية لأداء الفرد • وتطلب شركة الطيران تقديرات قام بها العمال الثلاثة من مرشحي رؤساء العمال دون أن تذكر أسمائهم الى جانب تقدير مشرفين من المستوى الأول والثاني الذى يعطى مستوى المرشح وقد يكون تجميع تقديرات الأداء للمرشح عندما كان حاملا مفيدا الى جانب بيانات أخرى عن المرشح ، وذلك مع وجوب الحرص على أهداف طريقة التقدير ذاتها •

خبرة ومعلومات المرشح : وتهتم الشركات الثلاث الى حد كبير بالحصول على بيان كامل عن معلومات وخبرة المرشح : وهناك شركة تهتم بصفة خاصة ببعض الملامح الأخرى مثل : الصحة ، والأخلاق ، والذكاء ، والشخصية ، والتعليم ، والقدرة ، فى حين تؤكد الأخرى أهمية التعليم ، والخبرة العسكرية ، والعمل قبل الالتحاق بالشركة ، واستكمال سجل الشركة بما فى ذلك الشياخ ، والاقتراحات ، والتحذيرات الخاصة بمخالفة النظام •• الخ •

وهذا السجل عند استكماله حتماً معيناً يعنى ترشيحاً للأقليمية • وكذلك تعتمد شركة البترول كثيراً على استكمال سجلات الوظائف التى تبدأ بالاستجواب ، ثم تقيم كل هذه البيانات والنقط على أساس مجموع نهائي •

الاختيار مقدماً : تهتم الشركات بصفة خاصة بعمل اختبار مقدماً لقدرة المرشح بوصفه مشرف المستقبل • وتستعمل كل منها اختباراً قد استحدثته لبيّن مدى القدرة وسلامة الحكم فى حالة القيام بدور المشرف الذى يواجه المرشح بعدد من الأسئلة التقليدية أغلبها فى مجال العلاقات الانسانية . وتطلب منه أن يبين ما الذى يمكن أن يفعله إذا ما واجهته مثل هذه المشكلات ، وفى حالة واحدة على الأقل قد روجع هذا الاختبار بأعطائه لمشرفين من ثلاث درجات : ناجح ومتوسط ، وفاشل • ويسجل الاختبار أنهم حصلوا على تقديرات تمكس الدرجة المعروفة عنهم لأدائهم • وقد وجدت الشركة أن الدرجة التى يحصل عليها المرشح فى هذا الاختبار هى أحد المؤشرات التى

يعتمد عليها في تقدير نجاحهم كمشرّفين على الرجال • وذكرت بعض الشركات الأخرى أنها لم تصادف إلا نجاحاً قليلاً في مثل هذه الاختبارات •

وهناك شركتان طلبان من مرشحيهما أن يجتازوا اختباراً يبين مجال اهتمامهم (الرياضة أو الموسيقى ••• مثلاً ••• الخ) والاختبارات الأخرى لا تتبع خطأ واحداً في الشركات الثلاث . فهي تتضمن نواحي أخرى لحسابات الورش . والقدرات العقلية . والقدرة على فهم الميكانيكيات . وبعض الخصائص الأخرى المطلوبة لشغل وظائف رؤساء الأعمال الخاصة . وتشير الشركات الثلاث إلى الطبيعة الخاصة للاختبارات والحاجة إلى مستشارين مدربين لإجراء مثل هذه البرامج • وقد أشارت شركة البترول على وجه الخصوص إلى أهمية الاقتصاد على استعمال السجلات والاختبارات التي ثبتت صلاحيتها في معظمها فمن بين ١٣٤ مرشحاً اختيروا لوظائف رؤساء العمال وجدت أن معدل الاختيار batting Average هو ١٠٠٠ مقابل ٥٠٠ • وفي نظام الاختيار السابق الذي لم تكبت صحته والقدرات التي وفرتها نتيجة لهذا التحسين يمكن أن تكون ضخمة . وإذا لم تعد الاختبارات الخاصة بطريقة يمكن الاعتماد عليها لاكتشاف هذه المزايا والصفات الشخصية والمهارات المطلوبة لشغل مراكز الإشراف الخاصة • وكذلك إذا لم تفرق بين المرشحين الأقوياء والضعفاء بالنسبة للوظيفة فسوف تكون النتائج موضع شك •

التدريب لتنمية القدرة : يبدأ التدريب للاعداد للعمل والإشراف بمجرد أن يجتاز المرشح اختبارات لجنة الاختبار وفي مصنع أجسام السيارات تستخدم أرفع وسائل للإسراع بتنمية معلوماته سواء داخل أو خارج عمله . وهي كما يلي :

١ - إعطاؤه خبرة إضافية عن العمل في الأقسام والمكاتب الأخرى لمساعدته على تكوين صورة أوسع عن الشركة في مجموعها •

٢ - عقد مؤتمرات جماعية لإعطاء التعليمات مع منح الفرصة للمستشار والقرابة والتركيز بصفة خاصة على تطبيق المهارة في العلاقات الإنسانية على مشكلات الإشراف •

٣ - إعطاؤه قدرات إضافية من التعليم الفني أو النظرى •

٤ - القرابة للمستقلة في بعض النواحي المختارة •

ولتنفيذ خطط التنمية هذه فهناك « خطة مقترحة مكتوبة للتنمية »
تبين توالى المراكز التي يمين فيها رئيس العمال وما يحتاج اليه من تعليم
اضافي والتقدير العورى لعمله »

ملخص : ان أى شركة تنشد ترقية أحد رجالها من درجة معينة الى
مركز اشراف إنما تستثمر قدرا لا بأس به من النقود فى تدريبه على أمل
أن يثبت قدرته كمشرف رئيسى ، وإلى الحد الذى يمكن أن يقوم الاختيار فيه
على أسس موضوعية بحيث يضع الرجل الذى له أفضل القدرات ليقوم بدور
المشرف الرئيسى والموظف التنفيذى القدير . ومن ثم يستفيد كل من الشركة
والفرد نفسه ومرعوسيه ورئيسه المقبل (أما التفاحة للمطوية) التى تنشأ
عن عدم كفاية طرق اختيار المشرفين فإنه يكون استثمارا غالى الثمن سواء من
الناحية النقدية أو من ناحية القوى العاملة أو الروح المعنوية ، تحسنت كثيرا
أدوات الاختيار ، وقد أثبتت قيمتها للإدارة فى عدد متزايد من الحالات ، إلا أنه
يجب أن تطبق بعناية وحرص طبقا لحاجات كل مؤسسة مع مراجعتها باستمرار
من ناحية صلاحيتها حتى يكون الخطأ فيها أقل ما يمكن والاختبارات بمفردها
والخبرة والسجلات بمفردها ، وكذلك معدلات الأداء بمفردها لا يمكن أن
تعطى كل منها على حدة نتائج مفيدة ، إذ أن كل شركة يجب أن تزيد من
المزج بين أدوات الاختيار التى تستعملها ، ويجب أن تتبع الاختيار بتدريب
جيد على العلاقات الانسانية .

تدريب مشرفى الخط الأول على العلاقات الإنسانية

أصبح تدريب رؤساء العمال على العلاقات الانسانية رغبة متاجعة فى
السنوات الأخيرة وأتباع الإدارة له يفسره جزئيا رغبة رؤساء العمال أنفسهم
فى أن يساعدهم هذا التدريب على معالجة العلاقات الانسانية التى تواجههم
فى ممارسة أعمالهم التى تتزايد تعقيدا . وقد تحول أغلب الاهتمام بمثل
هذه المشكلات الى العلاقات الدنيا بين رئيس العمال ورجاله ، وكيف يمكن
تحسينها لخلق جو أكثر ملائمة للتفاهم والتعاون الذى يؤدى الى استمرار
تحسين الإنتاج ؟

ولقد كشفت مناقشاتنا عن أن رئيس العمال يركزه الخاص فى مسلم
الإدارة يواجه مشكلات كبيرة فى علاقته مع رئيسه المباشر والإدارة العليا .

ومع الخبرة الاستثماريين الجدد الذين يقع عبء نفوذهم على عاتقه • ولا يخالجا كثير من الشك في أن تعدد هذه العلاقات بينه وبين المستوى الأعلى وبين من هم في مستواه (شكل ٩ - ١) يخلق كثيرا من سوء التفاهم الذي يحاول أن يتناوله التدريب على العلاقات الإنسانية عند التركيز على مشكلات رئيس العمال • ويحتاج رئيس العمال إلى المساعدة في فهم مغزى كل هذه العلاقات في عمله كما يجب أن يتعلم كيف يتصرف حيالها كمدير حقيقي •

والمسائل الهامة التي سنتناولها بالبحث يمكن ذكرها باختصار كما يلي :

- ١ - ماذا ينبغي أن تكون عليه أهداف الإدارة الأساسية في تدريب رؤساء العمال ومشرفي الخط الأول على العلاقات الإنسانية ؟
- ٢ - ماهي العليات التي تؤثر في كفاية التدريب على العلاقات الإنسانية في مستوى رؤساء العمال ؟
- ٣ - ماهي الطرق البديلة لاجراء مثل هذا التدريب لتحقيق أهداف الإدارة ؟

الأهداف الأساسية للتدريب على العلاقات الإنسانية

الاستفادة من الخبرة : توضع برامج التدريب على أساس أن كل رئيس عمال يمكن أن يفيد من حسن فهم شبكة العلاقات الإنسانية التي تحيط به • ويقصد بحسن الفهم ذلك الذي يلحق له أو يتعلمه بنفسه • ولكن لكي يمتد هذا الفهم بحيث يؤثر في وجهة نظره وفي طريقة تفسيره للأمور التي تحدث أثناء عمله ، وفي قراراته بالنسبة لها وسلوكه الذي يؤثر في الناس بل يجب أن يضع هو نفسه لتغيرات معينة في وجهة نظره • وقد أشرنا آنفا إلى أن رغبته في التغيير تعتمد إلى حد كبير على سلوك رئيسه فحوله وعما إذا كان يثق أن رئيسه يريد منه فعلا أن يقوم بالتغيير وعما إذا كان سيقوم بإرشاده وتأييده في هذا العمل •

ومشكلة التغيير وتعديل اتجاهات الشخص الأساسية تجاه الأفراد أو الافادة في مواقف أكثر فهما اتجاه الآخرين هي التي تجعل التدريب على العلاقات الإنسانية يكتنفه شيء من الصعوبة ، فنحن نطلب من بعض الأفراد

٣١٩ رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية

ان يفهموا القيم الأساسية التي ظلت ترسدهم في علاقاتهم مع الناس خلال مراحل طفولتهم ودراستهم وحياتهم كصالح ، وحتى الآن كمشرفين وآباء • وعلاوة على هذا فان هدفنا في التدريب على العلاقات الانسانية ليس الارغام والضغط على رئيس العمال لإجراء هذا التغيير ، بل ان الرغبة في التغيير يجب ان تنبع من رئيس العمال نفسه والا فان سلوكه لن يتغير بطريقة تزيد من أداؤه لعمله عندما يعود مرة أخرى إلى الضغط الواقع عليه في عمله • ومن الواضح ان المشرف الذي لديه من المواهب الطبيعية أو الفرائز الداخلة في تكوينه ما يمكنه من الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا ، فان ما يتعلمه أو يفهمه سوف يكون أقل من زميله « ثور الغابة » الذي يظل دائما في مشكلاته ، ولكن يستطيع كل منهم ان يتعلم شيئا ما من الآخر •

ويجب ان تبدأ إعادة التعليم وإعادة تقييم طرق التفكير التي اتبعها رئيس العمال في معاملاته مع الناس كما يهدف التدريب على العلاقات الانسانية الى مساعدة رئيس العمال في إعادة تقييم طريقته الخاصة في التفكير حسب سرعته الخاصة ، اذ أنه قطع عند ما يدرك رئيس العمال حقيقة نفسه وقيمة نتائج سلوكه الماضي يمكنه ان يقنع نفسه بالحاجة الى إجراء أي تغيير أساسي في عاداته وسلوكه بحيث ان سلوكه فيما بعد سوف يكون متائرا بحيط عمله •

زيادة العناية بالمشكلات : يهدف التدريب على العلاقات الانسانية الى زيادة دراية كل مرشح بالمفردى الانساني الكامل لأهم للمشكلات التي يمر بها والتي يحتمل أن يواجهها كرئيس عمال وعند إجراء عملية تحليل دقيق فان المشكلات الصغرى التي قد تكون ذات مغزى خاص بالنسبة لبعض الناس الذين يمشون في قلب المشكلة يمكن ان يلقي عليها الضوء أيضا ما دامت جزءا من الصورة الكاملة • وحديث رؤساء العمال عن مشكلاتهم يجعلهم أكثر ادراكا لأسباب سوء التفاهم الانساني الكثيرة ، اذ ان لديهم الفرصة الكاملة لتبادل وجهات النظر حول كل من طبيعة العلاقات الانسانية ووسائل معاملة الأفراد الداخلة في هذه المشكلات • ومن ثم يمكن ان تزيد حساسيتهم تجاه اتصالاتهم الانسانية اليومية وقد يؤدي هذا بدوره الى توقع الصاعب فيما بين جميع الأفراد في العمل ، وهذا من شأنه ان يسمح لرئيس العمال بتناول المشكلة بطريقة أكثر فاعلية ، كما ان زيادة حساسيته للعلاقات الانسانية تمكنه من معرفة الفرص وانتهازها لتحسين الانتاجية والروح المعنوية بطريقة بنائة •

تحسين الفهم : لا تعتبر الإحاطة بالمشكلات كافية بالطبع إلا إذا اكتسب رئيس العمل فهماً أفضل للمواقف الانسانية ، وذلك بتربية قدرته على التحليل الدقيق الذى يتطلب المجهود لهذه المواقف وهو يحتاج فى وظيفته الإشرافية الى بصيرة أكثر نفاذاً فى العلاقات القائمة بين الناس ، وكيف يفكرون ويحسون فى كل حالة ، ولماذا يتصرفون بطريقة معينة ومعرفته بالأسلوب الصحيح لالقاء الأسئلة المتعلقة بتنمية الفهم الكملى لمشكلة العلاقات الانسانية ، وتعلم فن الاصغاء ، انما هى مهارات على جانب كبير من الأهمية يمكن أن يتعلمها مشرفو الخط الأول خلال تدريبهم * ويمكن غرس القدرة على التعقق فى الفهم بمساعدة رئيس العمل على ادراك وجهات النظر المتباينة للمعينين فى مؤتمر للمناقشة ، وبذلك يتعلم العوامل التى تؤثر فى وجهات النظر ويتعلم أيضاً كيف يزن ما يفكر فيه الآخرون ولماذا ؟ وهذا يساعد على أن يصبح أكثر تسامحاً ويوسع من ابعاد مداركه ، وعندما يتمكن رئيس العمال وزملاؤه فى التدريب من أبعاد الفكر فى مختلف وجهات النظر لمتعلقة بموقف معين ، فإن هذا يشجعهم على تقييم القرارات المتعاقبة ويحث طرق معينة لتناول المشكلات الانسانية وغيرها *

طرق مفيدة للتفكير : أن الهدف هو مساعدة المشتركين فى التدريب على البحث عن طرق مفيدة للتفكير فى المشكلات الادارية ، انهم فى حاجة الى فهم أعمق للعوامل التى تطرأ على السلوك الفردى والتنظيمى فى العمل ، وبذلك يمكنهم أن يكتسبوا فهماً لطرق التحليل التى يجب أن تسبق اصدار القرارات وتنمو طرق التفكير المفيدة ببطء ، ولكن عندما يؤدى الفهم المستنير الى الاقتناع الشخصى فإن ذلك يعنى أن المدرب قد خطا خطوة حقيقية الى الامام *

وكل رئيس عمال بعد استعراض لبعض أشكال المناقشات الجماعية يمكنه أن ينمى طريقة للتفكير تعود عليه بالفائدة وقد يثير البعض طريقة تفكيرهم بينما أن بعض رؤساء العمال الآخرين قد يعدلون طريقة فهمهم للأمور ، ولكنهم لا يغيرون سلوكهم الحقيقى ، ويظل البعض الآخر ثابتاً على معتقداته ولا يتغير إلا أن كلا منهم سيصل الى نتيجة الخاصة بطريقته الخاصة وعلى شريطة أن يشجعه التدريب على أن يفكر تفكيراً مستقلاً *

اتخاذ قرارات أفضل : يعتبر اتخاذ القرارات المبنية على عمق النظرة فى المواقف الانسانية مهارة يمكن لرئيس العمال أن يطبقها فى عمله اليومى * وأحد الأهداف الهامة للتدريب على العلاقات الانسانية عن طريق فحص

الحالات هو تمكين المشترك في التدريب من بحث ووزن الطرق البديلة لمعالجة مواقف انسانية محددة مختلفة قد ألها * وفي النهاية ، ومن خلال المناقشة نجد أن المشتركين يضيّقون من الميدان حتى يصلوا الى طرق للعمل يبدو أنها ستحل المشكلات الانسانية بطريقة تعينهم على زيادة الانتاجية والتعاون في العمل في المستقبل كما أن توقيت العمل ومهارات الاشراف الضرورية للوصول الى التفاهم والنتائج البينة مع الأفراد تشكل جزءا من هدف العمل في اتخاذ القرارات * آن التحليل وعمق الفهم المصحوب باتخاذ القرارات ذات المسؤولية والعمل الماهر تقدم كلها اطارا لارشاد المشرفين في المشكلات المتعلقة بعملهم *

التقدم في فهم الذات : وإلى جانب فهم الآخرين ودوافعهم ومشاعرهم وسلوكهم والعلاقات فيما بينهم فإن رئيس العمل يمكنه أن يكتسب فهما ذاتيا وما دام رئيس العمال معنيا بمثل هذه الشبكة من العلاقات الشخصية يحكم مركزه الاشرافي وما دام مندمجا ، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة في العلاقات الانسانية في قسمه فإن من الأهمية بمكان أن يساعده التدريب على العلاقات الانسانية على تحليل نفسه * وبمجرد أن يدرك مغزى وجهات نظره ومشاعره وتصوره للأفراد والقيم الأساسية التي يتناصرها فإن الباب المغضي الى فهم نفسه يبدأ في الانفتاح ، وهذه الطريقة اذا ما سمح جو وطريقة مؤتمر التدريب قد يجد رئيس العمال طرقا جديدة واتجاهات جديدة يمكن أن يفكر فيها لارشاده شخصيا وفهه لنفسه في المستقبل ، ان تدريبا من هذا النوع يمكن أن يشجع رئيس العمال على توليد تغيير ذاتي ينبع من نفسه دون أي اكراه أو تهديد ، وهي ليست أفكارا ومقترحات للتغيير يفرضها عليه غير خارجي * ومثل هذه التغييرات الداخلية والافتتاح الجديد يمكن أن تؤدي الى اتجاه مختلف نحو الأفراد العاملين * كما يمكن أن تؤدي الى أهداف مختلفة بالنسبة لرئيس العمال * وكلاهما قد ينعكس رويدا رويدا في السلوك التالي لرئيس العمال ما دام يلقي التشجيع والرعاية من جانب رئيس يفهمه ويرغب في مساعدته على التقدم بوصفه قائدا أكثر فهما *

اكتساب نظرة جديدة : وهناك طريقة أخرى للتعليم الذاتي لرؤساء العمال يطلق عليها طريقة (منه فيه) "Feedback method" فمنها يسمى المشرفون في إحدى شركات المرافق الكبيرة الفرصة كمجموعة عاملة لتليها مجموعة أخرى للنظر في اجابات موظفيهم عن بحث اتجاهات الموظفين المتضمنة

يود الفعل للإشراف) وتحليلها فأنهم يكتسبون نوعاً جديداً من التعليم . وفى مؤتمرات الإشراف تسنح لهم فرصة اللقاء مثل هذه الأسئلة الى أى المشكلات تسند النتائج ؟ وماذا نحن فاعلون لتصحيحها ؟ وبذلك تزداد احتمالات اجراء تغييرات هامة فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين وطرق الإشراف , وفى كل هذه الظروف يمكن للمشرف أن يكتسب نظرة عميقة حقيقية لنواحي القوة والضعف فى طرق إشرافه كما يراها مرؤسوه .

العقبات التى تواجه التدريب الفعال على العلاقات الإنسانية

قد يبدو لأول وهلة أن كل مشرف يقول انه يحتاج الى مساعدة فى تناول أمور العلاقات الإنسانية فى عمله سيزداد كل مايعطى له أثناء التدريب ثم يقوم بتطبيق كل شيء تعلمه , ولأسوء الحظ فإن هذا ليس صحيحا. إذ أن منفذى ومديرى التدريب قد وجدوا أن كثيراً مما يتعلمه رئيس العمال أثناء اجتماعات التدريب لا يقوم بتطبيقه أبداً أثناء عمله الإشرافى . وهذا اتهام خطير ولكنه معترف به من الكثيرين الذين لديهم الشجاعة للاعتراف بأخطائهم وتقصى أسبابها .

ولقد حللنا فى أول هذا الكتاب مغزى العلاقات بين رئيس العمال ورئيسه وكيف يتأثر سلوك رئيس العمال الى درجة كبيرة برغبته فى أن يكون « فى نفس الحظ » مع رئيسه وإذا كان لدى من يرأس رئيس العمال أفكار عن العلاقات الإنسانية ومعاملة الأفراد والجماعات يعلم رئيس العمال أنها تختلف عن تلك التى تم بحثها والموافقة عليها أثناء دورات التدريب , فالأغلب أن ينفذ مايعلم أن رئيسه يود أن يقوم به , فكل تنفيذى ممن هم أصغر سناً يشهد الاجتماعات المخصصة لحلق علاقات إنسانية طيبة يستطيع أن يتذكر قوله لنفسه : « يا لله ! , كم كنت أود أن يكون رئيسى هنا فهو يحتاج الى هذه المعلومات أكثر منى » . وأى قارئ فى مركز رئيس العمال يستطيع أن يفهم هذه العقبة التى تمتزى هذه التعبير فى سلوكه , ومع ذلك فإنه سيحقق توقعات الرئيس فى الطريقة السليمة للتعامل مع الأفراد . فاجراء التغيير له خطورته بالنسبة لكثير من رؤساء العمال الذين ينشغلون الأمان فى وظيفتهم .

وهناك عامل آخر مشابه يؤثر فى رئيس العمال , وهو الطريقة التى يتبعها رئيسه فى معاملته له نفسه ولرؤساء العمال الآخرين , إن الرئيس

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٢٢٣

المتسلط (الذي يحجب السلطة المطلقة) والمتشكك الذي يطمس نفوذ رؤساء العمال غالبا ما يخلق بعد فترة من الزمن نفس النوع من السلوك بين مرؤسيه من المشرفين , اذ أنه يراجع طول الوقت أعمال رؤساء العمال ليرى ما حققوه من نتائج فإذا ما شعر رئيس العمال أن هناك خطرا في تطبيق ما تعلمه أدى ذلك الى فقدان قيمة التدريب على العلاقات الانسانية وأصبح استثمارا غير مجد , ولذا فإن على أولئك الذين يرسمون ويديرون تدريب المشرفين أن يأخذوا في اعتبارهم الموقف الذي سيواجهه رئيس العمال عندما يعود الى خط النار .

إن عددا من العقبات يقف في وجه القبول الكامل للتدريب على العلاقات الانسانية من جانب رئيس العمال وزملائه في خط الإشراف الأول . وقد ذكرت هذه العقبات في عدد من الدراسات والبحوث المفصلة كما أكدت التجربة الصناعية . ولنضع كل هذا في كلمات رئيس العمال لنرى اذا كان لها معنى من وجهة نظره الشخصية :

« كنت رئيس عمال في هذه الورشة لمدة تزيد على عشر سنوات وفي حدود ما أعلم كنت أؤدي عملا جيدا , ثم لماذا يفترضون أن الإدارة قد طلبت منا جميعا أن نحضر هذه الاجتماعات والاستماع الى كل هذا الحديث الجديد عن العلاقات الانسانية الذي يقدمه اليها هؤلاء الزملاء العاملون في قسم التدريب بإدارة الأفراد » الى جهنم ... إن أحدا منهم لا يدري ماذا يمكن أن يشعر به لو كان رئيسا للعمال وقد وقع طول الوقت بين شقي الرعي : أفراد الإدارة والعمال , ويظهر النقابات زادت الحال سوءا » *

ولقد عرفنا لعدة سنوات مضت أننا لكي نتجنب الضغط حولنا من النقابة والرجال عليك أن تباشر سلطتك وتحافظ على مركزك حتى يطمئنا من هو الرئيس , أما هذه الطريقة اللينة التي يرغبون منا أن نتعلمها فقد تنجح في بعض الأماكن أو اني أشك حتى في ذلك , ولكني لم أر أبدا رئيسا يستطيع أن يتجنبها ويدير قسما ناجحا .

ولقد علمتني السنوات العشر التي قضيتها كمشرف ما هي أحسن طريقة بالنسبة لي على الأقل لتحقيق النتائج في عملي ولقد تعود رجال الطريقة التي أدير بها العمل , كما أننا نسير عليها بطريقة حسنة . انها طريقي , وهي أفضل شيء بالنسبة لي . ثم لماذا أضيع وقتي في

تعلم طرق جديدة للإشراف ما دام رئيسى يبلو راضيا تماما وما دام لا وجود للاحتكاك بيننا • والى جانب هذا فانى حتى اذا تعلمت شيئا جديدا فانى لا يمكنى أن أطبقه على رجالى ، اذ أنهم سيظنون أننى أصبحت ذا عقيدة أو شيئا من هذا القبيل • وبالتأكيد سأذهب وأستمع الى ما يقدمونه لنا ولكن لدى شكوكى عن امكان تطبيق أى منها هنا • أنها تستغرق كثيرا من وقتى »

وهنا نجد أنفسنا نواجه التقاليد والخبرة وما يتوقعه الآخرون ، ثم الحبر الشخصى لرئيس الأعمال الى جانب بعض الشكوك الحقيقية عما اذا كانت هذه الطرق الجديدة قد أثبتت قيمتها وجدوها • ان اهتمام رئيس العمال قد يذهب الى أبعد من هذا ، أو يقول مثلا :

« حقيقة أننى أمر ببعض المشكلات كل يوم فى المصنع يجب أن ألقى فيها بعض المساعدة ، ولأخذ مثلا أولئك الموظفين الذين يعملون فى قسم الأفراد بطريقتهم الجديدة لتقييم الموظفين ، ويربى فانى لا أدري كيف يتوقعون أنها تساوى مجرد الوقت الذى نبلله فيها ، أو أخذ مثلا مهنسى دراسة الوقت الذين يحومون حولنا بساعاتهم ، انهم فى الحقيقة يثيرون رجالى ، كما أن المدير أيضا عندما يأتى الى مكان عمل ليعطى بعض التعليمات لأحد رجال فى غير حضوري فإن ذلك يجعلنى أستشيط غيظا • لذا فإن هذا البرنامج والطريقة التى أنعله بها لا تناسب المشكلات التى أمر بها هنا فى علاقتى مع الآخرين فى عملى »

ولدى بعض رؤساء العمال الآخرين شكوك حقيقية -- أو على الأقل يحاولون تحديد شكوكهم -- عن فكرة العلاقات الانسانية لأنها تبدو لهم أنها غير مطبقة وهؤلاء يتحدثون عن الموقف بالطريقة الآتية :

« لقد رأيت من خبرتى أنواعا مختلفة من السلوك الإشرافى على العمال وغيرهم تبدو أنها محققة للنتائج ، فبعض الرؤساء يقسمون على عملهم ويدفعونهم الى الانتاج بواسطة الضغط عليهم طول الوقت • انهم فى الحقيقة منفقون يتصفون بالخشونة ، ولكن الرجال ينتجون تحت رياستهم ويحترمونها لأنهم يعملون ممدتهم ، وهناك آخرون يحنون الرجال ويستنفدون وقتا طويلا فى شرح مايجرى • وبالنسبة لبعضهم

فإن هذه الطريقة تأتي بنتائج طيبة ولا يزال هناك آخرون يبدو أنهم يتركون الأمور تجري في أعنتها .

ويبدو لي أن الجميع يحصلون على نتائج ، وذلك لأنهم يعملون مع مجموعة معينة في محل عمل معين ، ولا يمكنك أن تقنعني بأن طريقة العلاقات الانسانية هي الوحيدة التي يمكن أن تنجح ، فكل منا ذو تركيب مختلف لا يمكنك أن تغير من شخصيتي ، أذ أنني لا أرغب في أن أغير ، فلدي طريقتي الخاصة في الادارة ، والرجال يشقون بي حتى لو وقمت في بعض الأخطاء كما أن كل موقف يختلف عن الآخر عليك دائما أن تعمل في سرعة لذا فإن طريقتي ملكي وعندما يتمود عليها رجائي فإنهم غالبا ما يؤدون أعمالهم بالطريقة الصحيحة » .

لذا فإن التنفيذيين والاستشاريين المعنيين بتخطيط وتنظيم التدريب على العلاقات العامة يحسنون صنعا اذا أدخلوا في اعتبارهم هذه العقبات وغيرها والتي تنتقص من قيمة التدريب التقليدي في نظر رؤساء العمال وهذه الحجج والدفع تمنعهم من تعلم النظرة المفيدة من التدريب التي يشعرون أنه من الممكن تطبيقها في عملهم الا أنه ينبغي ألا يثبط هذا من عزم وهمة رجال الادارة في تنفيذ برامج التدريب على العلاقات الانسانية في الوقت المناسب ، وفي ظل الظروف المناسبة بواسطة برنامج يسد المطالب الواقعية لوظيفة رئيس العمال كما يراها رؤساء العمال أنفسهم .

طرق بديلة للتدريب على العلاقات الإنسانية

قامت كل من المؤسسات التعليمية والادارات الصناعية خلال السنوات الأخيرة بتجربة عدد كبير من الطرق المختلفة لمواجهة أهداف التدريب العمل في العلاقات الانسانية . وباختصار فقد استعملت ثلاث طرق أساسية سواء كل على حدة ، أو بشكل معين من أشكال المزج بينها .

المحاضرة : تلتزم طريقة المحاضرة أن من يتلقونها قد تعلموا كثيرا في ميادين علم النفس والاجتماع وعلم أصل الانسان وعلوم السلوك الأخرى حتى يمكن أن يتعلم الأفراد السلوك الانساني والأشياء التي تجعلهم يعملون متعاونين معا ، وهذا نوع من التثقيف مع قبول ما يسمى بالحقائق عن الناس

بصفة عامة والطريقة التي يتصرفون بها في المادة ، وهذا يشجع على التعلم من الكتب والمناقشات النظرية حتى يمكن لرؤساء العمال أن يصبحوا أكثر قدرة على الفهم ، وربما على تقسيم سلوك الأفراد الذين يواجهونهم . فالنتوقع من رئيس العمال - بل في الواقع يجب عليه - أن يقبل الأفكار كما تقدمها له سلطة ما فقد تكون مقنعة ويصفي رئيس العمال ويقارن بين ما يسمعه وما يصرفه عن العلاقات الإنسانية الحقيقية في العمل حيث تختلف المشكلات في كل موقف عن الآخر ، وقد تكون لديه بعض الشكوك ، بل إنه في الواقع قد لا يتفق مع المحاضر ولكن ليست لديه الفرصة لمناقشة وجهات النظر التي اكتسبها من خبرته الطويلة ولا يطلب منه بذل أي مجهود حيث لا توجد فرصة لتبادل الأفكار مع رؤساء العمال الآخرين خلال المحاضرة . وهو قد يرفض الأفكار برمتها لأنه يعلم من خبرته أن الظروف الفريدة لكل موقف تتطلب عناية في التحليل وأن التعميم نادرا ما يفيد .

ولكن إذا كن للمحاضرة أثر في رئيس العمال فإنه يفادد الحجرة ، ولديه يرض الأفكار الجديدة . لقد بدأ شعوره يتغير تجاه بعض الأشياء وتعلم بعض الطرق الجديدة أو الفنون التي قيل له إنها ستجني مع الأفراد ، ولكن من غير المحتمل أن يكون قد غير أي من وجهات نظره أو قيمه أو مشاعره الإنسانية ، وقد يكون من المحتمل أن تفكيره الأساسي واتجاهاته نحو الأفراد لم يطرأ عليها تعديل ؛ إذ أنه لم يتعلم الا مجرد بعض الطرق الجديدة المختصرة لتطبيقها عند تحليل معاملاته مع مرؤسيه .

أما إذا حاول أن يطبق فنونه الجديدة (كالاشتراك مثلا) فيجب عليه في هذه الحالة أن يلعب دورا لا يعتقد فيه باخلاص ، ويصبح هذا الفن مجرد وداء أو طلاء يستعمله رئيس العمال عندما يرى أن ذلك هو الأنسب ، ولكن يغلب الا يرتكز السلوك الجديد على أي تغيير أساسي في اتجاهاته الذي لا يأتي الا في بطن عن طريق بذل الجهود من جانب رئيس العمال نفسه ، كما ان موظفيه الذين يحسون باتجاهاته الأساسية لن يخضعهم التغيير الظاهري في سلوكه ثم أنهم سيصبحون في أمانته وإخلاصه . وعلى سبيل المثال فإن المشرف الذي لا يحب الناس سيجد صعوبة في الاشتراك في الطرق الموضوعة لتعكس الاهتمام بالناس . ان تغيرا في نمط السلوك يتضمن للمرة الأولى التحدث مع الموظفين والابتسام بين الحين والآخر ، وتجنب فقد السيطرة على أعصابه لن يكون في الحقيقة الا مجرد غطاء من السكر لا يلبث أن يكتشفه العمال ، أو سرعان ما يبلى .

ومثل هذه الأعمال المبنية ، رغم أنها صحيحة في ذاتها ، فإنها غير كافية لاكتساب الولاء ؛ إذ يجب أن تكون هناك صورة متغيرة للسلوك والأفعال مبنية على تغير أسامي في الاتجاه • لذا فإن هناك شكاً حقيقياً فيما إذا كانت المحاضرات عن العلاقات الإنسانية - على الأقل في هذه المرحلة من مراحل معرفتنا في هذا المجال - يمكن أن تؤدي إلى مثل هذه التغيرات الأساسية . وقد تزيد المحاضرات على أحسن تقدير من ثقافة رئيس العمال في مجال العلاقات الإنسانية ، شريطة أن يكون موضوع المحاضرة يتم بصفة إلى موضوعات اهتمامه وحاجاته الحقيقية في عمله •

مناقشة الحالات : تفترض طريقة نظام بحث الحالات أن كل فرد يحضر اجتماعات المناقشة لديه أفكار مفيدة وشيرة يمكن أن تساعد الآخرين على توسيع وجهات نظرهم وتؤدي إلى اكتسابهم فهماً جديداً • والهدف هو جعل رئيس العمال المشترك في التدريب يفكر بنفسه في مشكلات الحالة التي تكون قد نشأت في شركته أو في أي مكان آخر ، وأن يبحث مع الآخرين مشكلات عمله ، ثم يستخلص نتائج الخاصة عن أسباب سوء الفهم وأفضل الطرق لحل المشكلات وهذا التفكير يقوم به عن طريق التعبير عن آرائه ومقارنة انطباعاته بتلك التي يثيرها الأعضاء الآخرون في الاجتماع ، ثم تلخص كل هذه الأفكار بين الحين والآخر عن طريق قائد المناقشة أو البحث •

وهنا يصبح رئيس العمال عضواً نشيطاً ؛ إذ يسهم في تحمل المسؤولية ليضيف نصيبه فيها إلى المناقشة ، وهو يبذل هنا جهداً شخصياً للتعبير عن آرائه التي لم يحاول قط قبل ذلك توضيحها في عقله • وإذا كان جو الاجتماع يشجع على المناقشة الحرة ولا يسيطر عليه الرئيس فإن رئيس العمال سيتبادل أفكاره وجهات نظره بدون احساس بعدم الارتياح وبدون احساس بأي اكرام مباشر أو ضغط عليه لتغيير وجهات نظره الخاصة ، وبذلك ينشأ لديه احترام سليم لذلك العدد الكبير من الآراء المفيدة التي توضع أمامه • والتي لم أفكر فيها قبل ذلك • وينتهي بالتدرج إلى قبول الحقيقة بأن كل موقف يمكن النظر إليه من عدة زوايا مختلفة •

وفي أثناء تطور المناقشات نجد أنه يكتسب علماً عن طريق مجهوده العقلي وحده كما يوفق بين أفكاره وأفكار الآخرين ليصل إلى نتائج ربما لم تطرأ له أبداً من قبل على بال • وعن طريق مثل هذا النوع من الاشتراك يكتسب الاحترام الصحيح للأفراد الآخرين ، كما يكتسب شيئاً من التواضع ،

وكذلك فان مهارات التحليل التي تؤدي الى توضيح المشكلات وفهم العلاقات والناس واتخاذ القرارات وقواعد الأعمال وكلها تتضمن مجهودا واعيا ومشاركة من جانب رئيس العمال تعطي كل هذه العوامل الفرصة لرئيس العمال ليعيد التفكير في بعض اتجاهاته الأساسية ومشاعره تجاه الناس كما تقدم له منسقا لزيادة ملاحظاته واستفساراته في هذا الميدان . وهذا هو التعليم الذاتي ، وبذلك يكون رئيس العمال حقيقة قد علم نفسه بنفسه . فإذا ما غير شيئا من قيمه واتجاهاته الأساسية من ناحية التعامل مع المخلوقات البشرية فلأنه أقتنع نفسه بأنه يريد هذا التغيير ، وهو اذ يحمل معتقداته الجديدة عند عودته الى العمل فانها تساعد على أداء وظيفته بطريقة أفضل بوصفه مشرفا بقدر ماتسمح له حالة العمل بأن يطبقها شيئا فشيئا .

أداء الدور : وهناك تطوير للتدريب على العلاقات الانسانية مقتضاه ان الفهم الحقيقي يعتمد على قدرة المشرف الطالب على رؤيته الأشياء والاحساس بها كما لو كانت شخصيات حقيقية يراها ويحس بها في مواقف معينة ، وهذا هو ما يطلق عليه القيام بالدور (تتمص الشخصية) وهنا نصب التركيز على الاحساس بمشاعر الآخرين وعلى تنمية المهارات الانسانية .

وكيف يتسنى للعامل أو رئيس العمال ولكل منهما معلوماته التي ينفرد بها وشخصيته أن يرى الموقف الذي يواجه كلا منهما ؟ » أنظر فصل ١١ » للحصول على بيانات « وفي » فإذا اختلف شعورهما نحو موقف معين فان أسباب سوء الفهم تصبح واضحة ، فالارتباط مقطوع بينهما ، فبالنسبة لرئيس العمال المسئول عن أن ينفذ الى أعماق مندوب النقابة في المصنع أو العامل أو رئيس العمال في هذه الحالة ، فإن ذلك يتطلب مجهودا حقيقيا ، وفهما ، ونظرة عميقة ، وتخيلا . وفي الحقيقة رغبة عميقة في ادراك كيف يرى الآخرون موقفا. ببساطة تماما بالنسبة لنا . وفهمه كيف يخطئ الآخرون في نظرهم الى سوء التفاهم والى الناس . وبرؤية اتجاهاتهم المختلفة نحو زملائهم فان رئيس العمال يستطيع أن يصل الى فهم نفسه واتجاهاته ومشاعره بسبق أكثر ، ويقبلها على علاقتها بما فيها من ضعف ولكنه يعلم فهمها بطريقة بناءة بحيث لا تعترض التقييم الموضوعي .

وقد أطلق على هذه الطريقة « التعليم الداخلي gut learning » اذ يمكن أن تنفذ الى الأعماق . ويعد أن يقوم رئيس العمال بدوره تبحث الجماعة الأثر الذي قد يتركه سلوكه على الآخرين المشتركين معه . في الموقف ، وهذا

رئيس العمال - صانع الانتاجية والروح المعنوية ٣٢٩

يساعده على اكتساب نظرة جديدة عميقة لطريقته الخاصة في التعامل مع الناس ، والى الحد الذي يكتسب فيه نظرة أعمق في نفسه عن طريق الدور الذي يؤديه فانه يصبح أكثر فهما لكل أولئك الذين من حوله ويمكنه أن يتعامل معهم بفاعلية أكثر بوصفه قائدا .

خاتمة

خلال هذا الفصل انصب التركيز على الدور الرئيسي الذي يقوم به رئيس العمال أو مشرف الخط الأول الذي يشرف مباشرة على الموظفين في العمل وتدل خبرة أي فرد اشتغل في الصناعة على أن رئيس العمال يقوم فعلا بدور رئيسي . وغالبا ما ينظر اليه باعتباره إدارة ، وفي الحقيقة فإن رئيس العمال اليوم يجب أن يكون مديرا عاما حقيقيا في نطاق مجاله الخاص في المشروع والى جانب انطباعاتنا الشخصية فإن عددا متزايدا من البحوث يؤكد الحقيقة أن رئيس العمال يباشر نفوذا هاما على كل من الانتاجية والروح المعنوية . وقد بدأ البحث لزيادة توضيح أنواع المساهمة التي يتوقعها الموظفون من رئيس العمال الجيد كما تكشف دراسات أخرى عن أنواع السلوك الاشرافي الذي يؤدي الى أقصى إنتاج مع رضا الموظفين ويمكن الحصول على كثير من البحوث القيمة ، سواء لتجربتها في الصناعة أو تطبيقها الا أنه ما زال هناك كثير من رؤساء العمال غير راضين (١٢) .

ولقد أحرز كثير من الادارات بعض التقدم في إعادة بناء وظيفة الاشراف ومنح رئيس العمال سلطة كافية لتحقيق مسؤولياته المتزايدة ، ومازلنا نوسع دائرة معلوماتنا عن المصاعب الحقيقية لهذه الوظيفة الفريدة في المستوى الأول للإدارة . وما زال هناك الكثير الذي يجب علينا أن نعرفه عن طرق

(١٢) جاء في احصاء هيئة تقصي الرأي Opinion Research Corporation الذي غطى ٥٠٠ شركة كبيرة وسفيرة في ٥٩ صناعة مختلفة أن هناك انخفاضا شديدا في معنويات رئيس العمال ، فقد انقاد ٧٣٪ فقط من بين الأفراد الذين تمت مقابلتهم في سنة ١٩٥٧ أنهم يشعرون بأن ملاقات رئيس المال بالإدارة كانت مقبولة بينما كانت هذه النسبة ٧٠٪ في سنة ١٩٥٤ وكانت ٧٣٪ في سنة ١٩٥٠ ، في حين كانت نسبة ٦٥٪ اختبرت نفسها جزءا من الإدارة و ٢٢٪ وهي اقل نسبة منذ مايسد الحرب العالمية الثانية قد ايلت تكوين اتحاد لرؤساء العمال .
وقد حصلت نتائج هذا الاستقصاء في "News on Foremen : Morale is Down," *Factory Management and Maintenance*, July, 1957, pp. 94 - 97.

الاختيار وتدريب مشرفي الخط الأول خاصة ما يتعلق بمسؤوليات علاقتهم الإنسانية , ويجب أن تقوم بحوث إضافية في كل مجال لهذا المركز المهم حتى يمكن لمشرفي الخط الأول في المستقبل القيام بأمانة بفريق العمال وزيادة الانتاجية لشدة الحاجة إليها .

مراجع

- Bibby, D. L.: "Building Satisfaction into the Supervisor's Job," *Personnel*, March, 1954, pp. 405 - 409.
- Gardiner, Glenn, and Robert L. Gardiner: *Vitalizing the Foreman's Role in Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1949.
- Gardiner, Robert L.: "Strengthening the Foreman's Role in Management," *The Management Review*, August, 1955, pp. 580 - 581.
- Hope, Stanley C.: "The Foreman-Management's Mirror," American Management Association, *Supervisory Development Today*, May, 1955, pp. 1, 2.
- Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management, Motivation *The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 115, 1953, pp. 3-21.
- Mann, Floyd C., and James K. Dent: "The Supervisor-Member of Two Organizational Families," *Harvard Business Review*, November-December, 1954, pp. 103 - 112.
- McGregor, Douglas: "The Foreman's Responsibilities in the Industrial Organization," Massachusetts Institute of Technology. *Publications in Social Science*, ser. 2, no. 19, 1946.
- Roethlisberger, Fritz J.: "The Foreman-Master and Victim of Double Talk," *Harvard Business Review*, Spring, 1945, pp. 283 - 298.
- Turner, Arthur N.: "Foremen-Key to Worker Moral," *Harvard Business Review*, January-February, 1954, pp. 78 - 86.
- Walker, Charles R., Robert H. Guest, and A. N. Turner: *Foreman on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1956.

وظيفة المشرف

- Evans, Chester E.: "Getting the Facts about Supervisors and Their Jobs," *Strengthening Supervisory and Executive Performance*, AMA Personnel Series, no. 167, 1956, pp. 14 - 28.
- Guest, Robert H.: "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May, 1956, pp. 478 - 484.
- Jasinski, Frank J.: "Foreman Relationships outside the Work Group," *Personnel*, September, 1956, pp. 130 - 136.
- Mandell, Milton M., and Pauline Duckworth: "The Supervisor's Job: A Survey," *Personnel*, March, 1955, pp. 456 - 462.
- Muller-Thym, Bernard J.: "Restructuring the Supervisory Job," *Personnel*, March, 1954, pp. 396 - 406.
- "Supervisory Responsibilities and Authorities," *Supervisory Development Today: A Poll of 66 Companies*, American Management Association, September, 1955.
- Uris, Auren B.: "Look Out! Your Good Foremen Today May Be Misfits Tomorrow," *Factory Management and Maintenance*, October, 1956, pp. 84 - 86.

رئيس العمال الماهر وكيف يراه العمال

- Colyer, Daniel M.: "The Good Foreman As His Men See Him," *Personnel*, September, 1951, pp. 140 - 147.
- Mandell, Milton M.: "Supervisory Characteristics and Ratings: A Summary of Recent Research," *Personnel*, March, 1956, pp. 456 - 462.
- Pliffner, John M.: "The Effective Supervisor: An Organization Research Study," *Personnel*, May, 1955, pp. 530 - 540.
- "The Ideal Office Manager-A Worker's-eye View," *Nation's Business*, February, 1956, p. 30:4.
- Turner, Arthur N.: "What Makes a 'Good' Foreman? The Worker Speaks His Mind," *Personnel*, March, 1955, pp. 382 - 392.

اختيار وتدريب رئيس العمال

الاختيار

- Andrews, Gordon O.: "Measuring the Performance of Your

- Foremen," *Wage Stabilization Problems*, AMA Manufacturing Series, no. 196, 1951, pp. 27 - 32.
- Flanagan, John C.: "Principles and Procedures in Evaluating Performance," *Personnel*, March, 1952, pp. 373 - 386.
- "Latest Help in Picking Foremen," *Factory Management and Maintenance*, December, 1956, pp. 114, 115.
- Miller, J. W.: "Foreman Selection and Development: Key to Efficient Operation," *Assuring Adequate Reserves of Key Personnel*, AMA Personnel Series, no. 169, 1956, pp. 3 - 10.
- Nordyke, R. R.: "The Selection and Development of First-line Supervision," *Personnel*, January, 1953, pp. 321 - 332.
- Radom, Matthew: "Here Are 4 Yardsticks for Picking Better Foremen," *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, pp. 119 - 122.
- Thorndike, Robert L.: "Who Will Be Successful Ten Years from Now?" *Spotlight on the Worker*, AMA Personnel Series, no. 183, 1955, pp. 3 - 14.

التطور

- Argyris, Chris: "Techniques of 'Member-centered' Training," *Personnel*, November, 1951, pp. 236 - 246.
- Brown, Leonard B.: "Foreman Training: A Grass Roots Approach," *Personnel*, September, 1956, pp. 173 - 175.
- Buchanan, Paul C.: "Evaluating the Results of Supervisory Training," *Personnel*, January, 1957, pp. 362 - 370.
- Fredriksen, C. W., and Helmer Martinson: "Helping Supervisors Train Themselves in Human Relations," *Personnel*, January, 1955, pp. 323 - 334.
- Jasinski, Frank J.: "Human Relations Training: The Missing Link," *Personnel*, May, 1956, pp. 508 - 515.
- Korb, L. David: "Self-development in Supervisory Training-Case History of a Group Training Program," *Personnel*, November, 1954, pp. 206 - 211.
- Lindahl, Lawrence G.: "A 'Tailor-made' Supervisory Improvement Program," *Personnel*, January, 1952, pp. 322 - 327.
- Peckham, Eugene C., and Channing R. Dooley: "Packaged

Training-Yes or No?" *Factory Management and Maintenance*, August, 1955. pp. 106 - 109.

Rood, Joseph E.: "How Foremen Trainees Learn by Doing," *Personnel*, March, 1956, pp. 409 - 422.

Surface, James R.: "Resistance to Training," *Harvard Business Review*, March-April, 1954, pp. 73 - 78.

Zalesnick, A.: *Foreman Training in a Growing Enterprise*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Bureau of Business Research, Cambridge, Mass., 1951.

الفصل العاشر

البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة

النظرة الخلفية للموضوع

اقتُرحت الفصول السابقة من الباب الثالث عددا من المراحل المختلفة التي يمكن للإدارة بواسطتها أن تشجع اندفاع الموظفين إلى الانتاجية ، وتقع هذه الاقتراحات عموما والمبادأة بالأخذ بها في محيط تقدير هيئة الإدارة وسوف يتركز اهتمامنا في هذا الفصل على اكتشاف كيف يمكن للرؤساء التنفيذيين لشركة ما في مؤسسة منظمة تنظيميا نقابيا أن يقيموا بينهم وبين أعضاء مجلس النقابة علاقات من نوع يطلق الطاقة الانتاجية للمنظمة لمصلحة الجميع ، وبعد أن نستعرض النظرة الخلفية للمفاوضة الجماعية سوف نتعرض للعوامل التي تؤثر في نوع العلاقات المتصلة بهذا الموضوع ، وكيف أن هذه العلاقات يمكن أن تنمو إلى الدرجة التي تقيم فيها بعدا ثالثا من التكيف المتبادل الأساس الجديد للإنتاج المتزايد .

وفي أهم الصناعات ذات الإنتاج الكبير في الولايات المتحدة أصبح سبعة من بين كل عشرة من الموظفين أعضاء نقابات خلال الفترة التي تلت صدور قانون علاقات العمل القومي (واجنر) في سنة ١٩٣٥ . ومع أن مجموع عضوية النقابات يبلغ سبعة عشر مليونا تقريبا إلا أن هذا العدد في الحقيقة يمثل ثلاثين في المائة فقط من الطبقة العاملة في الولايات المتحدة . وسوف يتركز اهتمامنا في هذا الفصل على تلك المشروعات التي لها نقابة مرخص بها من المجلس القومي لعلاقات العمل باعتباره الممثل الذي أنيط به التفاوض جماعيا مع الإدارة فيما يختص بالأجور وساعات العمل وباقي

البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة ٣٣٥

شروط التوظيف • وهناك اتفاق عام على أن قانون واجتر نفسه وتنفيذه بواسطة المجلس القومي لعلاقات العمل ، قد يشجع نمو النقابات وخاصة النقابات الصناعية في الولايات المتحدة حتى لقد تم لأول مرة التفاوض على آلاف من اتفاقات « المفاوضات الجماعية » ابتداء من عام ١٩٣٧ •

ويوضح الشكل ٢ - ١٥ من الفصل الثاني تطور عضوية النقابات السريع في مدى السنوات العشر التي تلت صدور قانون واجتر • وفي كثير من الحالات قاومت إدارات الشركات النقابات بكل قوة ، حتى اضطرت قيادات النقابات وأعضاؤها الجدد إلى الصراع في سبيل الاعتراف بها • ولم تكن القوة وقيام الاضرابات والاضرابات الجلوسة « السلبية » ، وأعمال العنف في صفوف المحتجين أثناء الاضرابات بقليلة الانتشار أثناء تلك الحقبة المبكرة لنمو الحركة النقابية • وقد تبين لغالبية قادة النقابات أنه لا بد من أن يكونوا متعدين حتى يمكنهم تحدى القوى الاقتصادية للإدارة • وقد كانت النقابات تقاتل في سبيل بقائها ، وكانت تتعامل مع كثير من رجال الإدارة المتصبيين ضدها والذين رأوا فيها تهديدا للحقوق الأساسية للإدارة ، وكانت هناك أفكار محددة ومخاوف وتمصبات من الجانبين ، كما كانت هناك شكوك عميقة في دوافع كلا الطرفين • وعلى العموم فقد كثر قادة النقابات في ذلك الوقت في خوف من أن تنتحل هيئات الإدارة الأعداء لتحطيمهم ، أو على الأقل للحط من شأنهم على اعتبار أنهم منظمات غير مسئولة ، لا تستحق ثقة العمال وتأييدهم •

وقد اتجهت النقابات في سبيل الوصول إلى زيادة أمنها والرقابة على أعضائها إلى نظم العمالة المغلقة (١) Closed shop والعمالة النقابية Union Shop والحسم المباشر للاشتراكات من لمرتب checkoff ولكن طبقة الإدارة تمسكت بكل قوة بالرأى القائل بأنه ينبغي أن يكون العمال الأمريكيون أحراراً عندما يتخذون قراراتهم ، وألا يرغموا على الانخراط في النقابات لا لسبب إلا لأن أغلب زملائهم قد وقعوا على عضويتهم • وقد الصقت صفات « القشور والركاب المجانين » بشير الأعضاء أظهاراً لضغط الجماعة القوي عليهم لحملهم على الانضمام • وقد كانت هذه فترة تكيف عصبية

(١) تمت نظام العمالة المغلقة ينبغي أن يكون العامل عضواً في النقابة قبل أن يعطى الاختيار عليه للعمل • وفى نظام العمالة النقابية ينبغي أن يكون جميع الموظفين أعضاء • وينبغي أن يصبح الموظفون الجدد أعضاء بعد زمن معين • ويقتضى نظام الحسم المباشر توافق الإدارة على أن تخصص اشتراكات النقابة من أجر كل عامل يدفع المبلغ المخصص إلى النقابة •

سواء في داخل النقابات ، أو بين دوائر الادارة ، تعرض فيها رؤساء العمال بصفة خاصة لمجموعة كاملة جديدة من الضغوط * واعتبرت النقابات انفسها منظمات للاحتجاج ، وعقدت النية على جلب التأييد لأعضائها عن طريق تحدى الادارة في كل سبب من الجبهات *

وفيما يلي مختصر قصير لأربعة من مواقف رجال الادارة حيال النقابات وأثارها في علاقات النقابات بطبقة الادارة (٢) :

١ - تضر هيئة الادارة اما

(أ) على عدم الاعتراف بالنقابة ، واما

(ب) على التخلص منها بأى طريقة تتاح لها - وهذا يعنى بالطبع الحرب المكشوفة *

٢ - تقبل طبقة الادارة النقابة بصفة مؤقتة ، ولكنها في الوقت نفسه ترغب في ترك الباب مفتوحا لامكان التخلص منها ، في أى تاريخ مستقل ، وهذا يؤدي الى حرب غير معلنة *

٣ - تقبل طبقة الادارة وجود النقابة بصفة دائمة ، ولكن مع ذلك يستمر المديرون التنفيذيون في التصرف - بقدر الامكان - كما لو كانت النقابة غير موجودة - ولذلك كثيرا ما تقف النقابة في طريق هذه التصرفات ما دامت لم تستش فيها *

٤ - تقبل الادارة وجود النقابة قبولا واعيا وعاطفيا ، وعلى ذلك تعمل تصرفاتها على هذا الأساس وتقابل النقابة ذلك بالمثل *

سوف يلاحظ القارئ من تجاربه الخاصة أن مواقف طبقة الادارة تميل الى أن تتطور على نفس النحو السابق ذكره ولو أن الانتقال من الخطوة الثالثة الى الخطوة الرابعة ما زال غير عادى في هذا الطور من أطوار العلاقات بين طبقة الادارة والنقابات * وفي ضوء تجربة الكاتب ، ومع دراياته المتعددة بشئون الادارة ، فإن الاتجاه الجارى هو على الأكثر قبول جبرى لمبدأ القتال :

(٢) راجع "Dual Loyalty," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, December, 1953, 1275.

• بأن النقابات موجودة لتبقى ، ويجب علينا أن نجد وسيلة للبقاء بالتعايش معها حتى مع عدم حبسنا لها ، ومع شعورنا بأنها تعوق الانتاج أكثر مما تساعده • ولا يزال قطع المسافة بين هذا الوضع وبين قبول وجود النقابات قبولا عاطفيا كأملا على اعتبار كونها قوة إيجابية ذات إمكانيات في العمل على توجيه جهود العاملين الى مستوى أكبر انتاجية ، لا يزال ذلك حلمًا مثاليا في أذهان كثير من المديرين التنفيذيين •

جو جديد للمفاوضة الجماعية

في كثير من الصناعات الرئيسية في الولايات المتحدة ، وعلى الأخص في كثير من البلاد الأوروبية ، انتهى الوقت الذي كانت النقابات تصارع فيه في سبيل بقائها • وتطلبت قيادات النقابات فثت من الإداريين أكثر قدريا وأكثر شعورا بالمسئولية من منظم النقابة ذي الأسلوب الفردي للتفكير المتسم بالتعسف • كما أصبحت الحاجة ماسة الى أسلوب الإدارة الذي يعتمد على سعة الأفق يدركه ويطبقه الإداري المحترف •

وحل الأسلوب المتسم برحابة الصدر والواقعية والإدراك في المفاوضة الجماعية محل كثير من التعصبات والتخوفات التي كانت موجودة على جانبي مائدة المفاوضة ، وفهمت كل جهة مشكلاتها ومشكلات الجهة الأخرى بشكل أفضل ، نتيجة للجهود المشتركة المبذولة في حل الصعوبات الكثيرة الحثوث عن طريق وضع إجراءات للنظام ، أو كملجا أخير عن طريق تحكيم اختياري تقوم به جهة ثالثة خارجية • وقل عدد الاضرابات والاعتصامات التي صاحبت الضغوط العاطفية في مرحلة التنظيم فاصبحت لا تنتج عادة الا من الفشل في الوصول الى اتفاق بخصوص الأمور الاقتصادية الأساسية ، وقلت الأسباب التي تدعو أية جهة للتأمر والمناورة لحماية أمنها • وحتى في عام ١٩٤٦ حين قرأ الرأي العام الأمريكي عن زيادة الاضرابات عن ذي قبل ، فقد تم التفاوض على تسعة من كل عشرة من اتفاقات المفاوضة الجماعية بسلام •

إن المفاوضة العنيفة الصريحة التي يقوم بها المفاوضون الإكفاء للوصول وبكل أصرار الى حل مناسب للمشكلات المشتركة هي السنة المتبعة • ولقد

أتاحت معرفة كثير من الحقائق التي يمكن الاعتماد عليها ، واستقرت قوانين العمل لمدة تستحق الاعتبار ، ووضعت سوابق لحل الخلافات عن طريق نظم التظلمات ، وقرارات التحكيم ، وما قضت به المجالس الحكومية والمحاكم ، وتميل كل هذه العوامل الى اقامة حدود عريضة تستطيع الأطراف المتنازعة أن تتكيف بعضها مع بعض في نطاقها ، وبذلك يصبح اللين الذي معناه رقة المشاعر أو الفضل في مواجهة الموضوعات يحزم بعيدا عن الحسابان نظرا لأن سوء استغلال أي جانب للجانب الآخر ، يحتمل أن يؤثر في صالح العمل والمشروع سواء من ناحية الوظائف أو الأرباح . ولقد ثبت أن التنازل أو التسوية لفائدة قصيرة الأجل بين الجماعات ليس من الحكمة في شيء إذ ينبغي لها أن تطبق الاتفاق في الأجل الطويل .

وباختصار يتضح أن المفاوضات الجماعية الأصلية قد شبكت على الطوق ووصلت الى منتهاها بالفعل في بعض الجهات ، وقد ازداد استقرار أسلوب عش ودع غيرك يعيش كما تبين للجماعات المتصارعة أن لديها من الأهداف المشتركة أكثر مما لديها من التعارض ، وانه وإن كان لكل منها دورها الحيوي فانها بدأت تدرك أن عليها مسئولية مشتركة قبل الجمهور والمجتمع .

اتجاه جديد لنشاط النقابات

عندما تحصل نقابة معينة على الأمن والطمأنينة لنفسها ولأعضائها ، وتحقق لها الثقة بقدرتها على أن تعالج خلافاتها مع الإدارة ، يتحدد الأساس الذي تعتمد عليه في التقدم ، ويحين الوقت الذي يمكن فيه أن يتجه نشاط النقابة الى الأهداف الإيجابية بدلا من اتجاهها أساسا نحو الأهداف السلبية المحدودة والوقائية ، ويكون الهدف من ذلك هو امتصاص بعض طاقات النقابة وممارستها وقدراتها الخلاقة ، التي كانت تنبج في الماضى الى بناء وحماية تنظيمها المبدئي ، في النشاط الموجه الى بناء الانتاج . ولا يمكن أن يتم مثل هذا التخير بين عشية وضحاها ، ولكن ينبغي للقادة النقابيين وبالتبعية أعضاء النقابات أن يدركوا أن مصالحهم تخدم بطريقة أفضل عن طريق الاتجاه بأعمالهم نحو ذلك الهدف الجديد . وكثيرا ما نصل الى النقطة التي تتم فيها تسوية التظلمات والشكاوى المحتملة الحدوث ، وعند ذلك ينبغي للقائد

النقابي أن يبرز وجوده بأوجه نشاط جديدة يسهم بها في سد الاحتياجات الأساسية للعمال الأعضاء .

ويتم التغيير من وجهة نظر النقابة على الوجه الآتي :

غالباً ما يتوقف إبقاء التنظيمات غير الرسمية للعمال على أغراضها السلبية في نطاق نقابة العمال الرسمية ، أو تحولها إلى اتجاهات إيجابية بنامة ، على اتجاهات وسياسة الإدارة ، فإذا أعطى العمال على اعتبار كونهم جماعة رسمية منظمة صوتاً في وضع فئات الأجور ، ومستويات العمل ، وفي تقويم الوظائف ، وفي القيام ببحوث التوقيت والحركة ، فإنهم سوف يبدلون قصارى جهدهم في الانتاج في حدود قوة احتمالهم البدنية ، واستعدادهم الصحي ، وأصابتهم بالتعب ، أما إذا أُنكر عليهم هذا الصوت فإنهم يدافع بحماية أنفسهم سوف يسمعون إلى اتباع أسلوب الحد من نشاطهم ، ولو أنهم في الحقيقة سوف يضرون بعملهم هذا بصالحهم الاقتصادي ولكن ذلك لن يوقفهم عند أي حد (٤) .

الولاء المزدوج للنقابة وللإدارة

لما كان من المرجح أن تتأثر تصرفات العمال من ناحية الانتاج بولائهم للشركة أو للنقابة أو لكلتيهما معاً ، لذلك يحسن أن نأخذ في اعتبارنا ما يمكن أن ترشدنا عنه البحوث من طبيعة هذه الضروب من الولاء . وقد وجد بورسيل Purcell (٤) كنتيجة لاستفتاء ٢٠٢ عام في الإدارات المختلفة في شركة سويغت « أخصائيو في تعبئة اللحوم الخ » أن ٩٢ في المائة يشعرون بالارتباط بالشركة ، وأن ٧٩ في المائة على الأقل يشعرون بالارتباط

Clinton S. Golden and Harold J. Ruttenberg, Union (٢)
Participation : Key to Greater Productivity," *Advanced Management*, April - June, 1942, p. 58.

Theodore Purcell, S. J., "Can the Employee (٤) Be Loyal to His Company and Union?" *A Fair Day's Work for a Fair Day's Pay*, AMA Personnel Series, no. 162, 1956, pp. 3-12.

الواضح بنقابتهم كمنظمة • ولا يقصد بالارتباط بالضبط الولاء الذى يشعر به بعض العمال القدامى ولكن يقصد به الموافقة على الوجود الاصلى والاغراض العامة للشركة والنقابة معا •

لم يرض العمال فى حقيقة امرهم بكل ما يتعلق بالشركة او بالنقابة او بقيادة كل منهما ، ومع ذلك كان هناك ارتباط اساسى بكلتا المؤسساتين ، وقد ظهر أن العمال لم يشعروا بأى تعارض جوهري بين هذين الولادين ، فارتباطهم بالنقابة لم يؤد الى جذبهم بعيدا عن الشركة ، والعكس بالعكس كما رغب العمال بجميع مستوياتهم فى أن تتعايش النقابة والشركة لأن كلا منهما بطريقته الخاصة قد ساعد على سد حاجات العمال ، ولم يقبلوا حتمية الخلاف بين الادارة والنقابة • كما لم يشعروا بضرورة ربط أنفسهم بفريق منهما أو بالآخر •

وينبى أن ينشأ بين الادارة وقادة النقابة قبل كل شئ علاقة طابعية الفهم المتبادل والثقة حيث يعملان معا لسد الحاجات الملموسة للعمال • ومتى قامت هذه العلاقة فى مشروع على أسس سليمة بشكل يوفر قدرا معقولا من العمل فإن قدرة العمال على الارتباط المزدوج بكل من الادارة والنقابة تصبح قوة فعالة لتحقيق الاغراض المشتركة للانتاج •

نوع العلاقات فى المفاوضة الجماعية

ان العوامل الاساسية التى تؤثر فى علاقة المفاوضة الجماعية تتصل بالاتجاهات العريضة والمقائد المهيمنة التى لدى الادارة الخاصة بشركة معينة وقادة النقابة ، اذ تمكس القرارات المتصلة بالسياسة العامة ، وكذلك التصرفات اليومية للاتجاهات التى ينبئ عليها سلوك الفرد •

سوف يتخذ المدير الذى يعتقد أن الناس عموما كسالى ، ولا يعتمد عليهم ويصارضونه ، قرارات أكثر اختلافا عما يتخذها مدير يعتبر الناس عموما متعاونين ، وامناء واصدقاء • والقائد النقابى الذى يكره ويخشى كل اصحاب السلطة سوف يتعامل بطرق مختلفة على مائدة التفاوض عن الذى يعتبر للمديرين ببساطة اشخاصا عاديين سمتهم التواضع • وتكتسب هذه الاتجاهات شيئا فشيئا على أساس الخبرات اليومية فى

التعامل مع الناس خلال فترات طويلة من الزمن ، وفي النهاية تصبح لها صفة التعميم وتصبح ثابتة تماما ، ومن بعدها يفسر كل ظرف وبيت في كل مشكلة ، في إطار ما تقضى به هذه الاتجاهات العامة ، التي تكون عندئذ فلسفة المدير في مجال العلاقات الانسانية • ورغم اعترازا بتحكيم العقل ، فاننا نحن الأكاديمي لا نستجيب في الواقع الى الحقائق بصفة عامة ولكننا نستجيب الى ادراكنا للحقائق كما تتبلور من خلال اتجاهاتنا ومخاوفنا وآمالنا • ومع ذلك فثلوضوعية في مجال العلاقات الانسانية صفة مرغوب فيها جدا ولا يمكن تحقيقها تحقيقا كاملا على الاطلاق(*) •

يدرك قادة النقابات والرؤساء الإداريون المجهزون ادراكا تاما أنه لا يوجد نمط واحد للشخصية يجعل الفرد ترجح كمدير أو كقائد نقابي ، ولكن الدراسات قد أثبتت أن لدى هؤلاء الرجال اتجاهات ووجهات نظر مشتركة معينة تمكنهم من العمل بنجاح لحلق علاقات سليمة في مجال المفاوضة الجماعية • ذلك أن فلسفات الأفراد الأساسيين الموجهة هي العوامل السائدة التي يترتب عليها كل شيء •

فلسفة الإدارة

توصل الباحثون في جماعة التخطيط القومي من دراسة حالات في ميدان المفاوضة الجماعية الى أن للإدارة أربعة اتجاهات ذات دلالة لها أثر عميق في اشاعة السلام في ميدان الصناعة •

أول هذه الاتجاهات هو القبول الخالص لوجود النقابة كنظام ، والمفاوضة الجماعية كوسيلة مفيدة للوصول الى التفاهم في المشروع ، وقبل رجال الإدارة

(٥) راجع *Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: Fundamentals of Labor Peace: A Final Report*, National Planning Association, Washington, December, 1953, p. 72. This research covered 12 individual case studies of successful collective bargaining, a special report on working harmony in 18 companies, and the results of 203 questionnaires from unions and managements.

بطريقة إيجابية وجود النقابة ، وعلمية المفاوضة ، وعملوا بإصرار على القيام بتصويبهم لانجاحها ، وقد ورد في تقرير الباحثين النهائي ما يؤيد ذلك :

لو أن الإدارة بنظرها السلبية إلى المفاوضة الجماعية اعتبرتها نمواً مرطانياً في جسم المنظمة ، فإنها سوف تصدر قرارات هامة في اتجاه دون الآخر * وسوف يكون في تصرفات الإدارة ميل قوي للدفاع والسرية والمعارضة والاعتماد على الأصول القانونية عند التفاوض ، وبالاستعداد لتصور التهديد في كل طلب من طلبات النقابة ، وفي كل تصرف من تصرفاتها وبالتبعية بالفشل في الوصول إلى الفهم للسلوك الإنساني الذي هو الأساس الأول للعلاقات الطيبة .

وسوف يتعلم من يرقب هذا الوضع أن يتوقع وجود أعراض للخلافات والعلاقات غير السليمة في أي وضع عندما يكتشف في محيط الإدارة دليل على المعارضة المستمرة للمفاوضة الجماعية (بغض النظر عن مدى تفكرها أو اظهارها) *

وعلى العكس عندما يكون للإدارة اتجاه واضح نحو قبول التفاوض ، ولديها عقيدة في إمكان استخدامها بنجاح ، فإن المراقب يتوقع أن يجد علاقات سليمة أساساً مهماً تكن خطورة مشكلات الساعة الخاصة(*) .

ويتضمن المدخل البناء الثاني الذي تتخذه الإدارة قبول النقابة كمنظمة « سياسية » * فقادة النقابة هم في واقع الأمر رجال سياسة يتأثرون بطريقة مباشرة باحتياجات ورغبات الأعضاء من جميع المستويات * وينبغي أن يكون للقادة جهود مثمرة والا فسوف يطردون في أول انتخابات مستقلة ، ذلك معلماً ينبغي للسياسي الحزبي أن ينتج لصالح ناخبيه في المدينة الواسعة . ويجب أن يصدق أعضاء النقابة على الاتفاق الذي يتفاوض قادتهم من أجله ، ومعنى هذا بالطبع أنه يجب على القادة عند تفاوضهم مع الإدارة أن يضعوا نصب أعينهم باستمرار الاتجاهات والأهداف المابجة للأعضاء ، وكذلك الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى التي يضعها القادة أنفسهم ، ففي النقابات تحقق الرقابة في النهاية من أسفل إلى أعلى وتفوض السلطة وتنتقل المسؤولية من الأعضاء كثيراً إلى القادة قليل المدد الذين يتقدمون إلى الإدارة .

ولديهم تعليمات بأن يحصلوا على أشياء محددة بينها • وينبغي أن يراجع قادة النقابة دائما آراء ناخبينهم حتى يكونوا دائما متأكدين أن القرارات التي يصدرونها في أثناء المفاوضات متفقة مع أهداف الأعضاء واحتياجاتهم •

وقد يحدث في بعض الأحوال أثناء المفاوضات أن يؤدي فشل الإدارة في إدراك مشكلات قادة النقابة السياسية إلى أن يصبح مفاوضو الإدارة نافذ الصبر أكثر مما ينبغي ، أو إلى أن يعتبروا قادة النقابة غير معقولين • ومن المرجح جدا ألا يكون القائد النقابي مستعدا للموافقة بسبب مشكلة سياسية داخلية لا تعلم الإدارة عنها شيئا •

وينفس الطريقة ، وبعد أن يكون الفريقان قد عملا معا لعدة سنوات ، يبدأ قادة النقابة تدريجيا في تفهم مشكلات الإدارة ويطلقون عليها • ومع أنهم قد يدركون الحاجة ويحتون على اتباع الطرق المتطورة والوسائل الحديثة، إلا أنهم كثيرا ما لا يستطيعون المضي إلى آخر الطريق مرة واحدة خوفا من خطر الظهور بمظهر التساهل مع الشركة على حساب الأعضاء • ولذلك فإن قبول الطابع السياسي للنقابة يساعد رجال الإدارة على أن يكونوا واقعيين في عملية المفاوضة •

أما الاتجاه الأساسي الثالث فهو اعتراف هيئة الإدارة العليا بالمسؤولية التنفيذية عن إدارة شئون الأفراد وتنفيذ عقد العمل ، وقد ركز الاهتمام بهذا المدخل في الفصل السادس ، وذلك أن الإدارة اليومية للمنظمة الإنسانية في نطاق الحدود المبينة في عقد العمل ، هي من المسؤوليات الهامة لكل عضو من أعضاء الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية سواء بسواء •

وتتضمن المجموعة الرابعة من اتجاهات الإدارة التي تؤثر في نوع العلاقات في المفاوضة الجماعية ، تلك الطرق التي تفكر بها الإدارة التنفيذية في الناس وفي مروضيهم على وجه الخصوص ، ويتضمن ذلك درجة اعتراف الإدارة باحتياجات الموظفين وأمانهم ومشاعرهم ، وكذلك الاهتمام الخاص برضايتهم كآدميين • وقد علق الباحثون على آثار هذه الاتجاهات كما على :

تنعكس مثل هذه الاتجاهات في أنواع من المعدات عميقة الجنود
مثل : تجنب الاستبداد في تصرفات الإدارة ، والاستخدام المنظم للتشاور
مع المروضين ومع النقابة قبل القيام بالأعمال التي تسهم والمهارة في

معالجة المشكلات التى تتصل بحقوق الادارة والادراك الواضح لأهمية العمال ، ولأن العمل ليس سلعة يمكن شراؤها وتداولها مثل باقى العناصر الأخرى للعملية الانتاجية(٧) .

تزيد قوة هذه الاتجاهات عندما يكون لدى مديرى الشركة التقدير الحقيقى لقدرات مرؤسيهم على المساهمة فى تحقيق أهداف المؤسسة بجهود تفوق جهودهم الجسمية . هذا وتعمل الادارة التى تعتقد بإخلاص فى أن الموظفين قدرون على فهم المشكلات الخارجة عن دائرة أعمالهم المباشرة ، وعلى المشاركة البنائة فى علاجها على تشجيع نمو هذه الملكات عن طريق عملية للمفاوضة الجماعية .

فلسفة النقابة

يبين الباحثون أن اتجاهات قادة أئنة ، وكذلك اتجاهات أعضاءها أنفسهم ، لها أثر هام فى نوع العلاقات التى تنشأ بين النقابة والادارة فى مجال المفاوضة الجماعية ، وكذلك فانه من المهم معرفة ما اذا كان قادة النقابة ينظرون الى دورهم على أنهم منظمة للاعتراض ينبئ لهم محاربة الشركة ، وتحدى قراراتها ، أو أنهم يعترفون بإدارة بكل ما لها وما عليها ، ويتجنبون تحدى حقوقها فى المجالات الخارجة عن دائرة اهتمامهم المباشر .

ينمو المدخل الحقيقى الأساسى للنقابة الى أن تترك أن وظيفتها هي أن تعمل مع الادارة لتنفيذ الاتفاق بدقة وعدل ، مع الاحترام الكافى لاحتياجات الأعضاء الحقيقية . فضلا عن ذلك فقد تقدمت بعض النقابات الى درجة أنها شعرت بالأمن الكافى لأن تشترك مع الادارة اشتراكا إيجابيا فى زيادة الانتاج ، وهى تترك أهمية سلامة اقتصاديات المشروع وامكانيات الربح فيه ادراكا يركز على الاعتراف انتم بأن الوظائف الثابتة المستمرة ، تعتمد على التنافس فى المبيعات ، وماينتج عنها من أرباح ، وأن العمال يمكنهم الحصول على الزيادة عندما تزداد انتاجية الشركة .

والمدخل الثانى الذى يتبناه ممثلو النقابة الرسميون حيثما تكون علاقات المفاوضة فى مستوى أعلى يتضمن القبول المدرك لمسئوليات الادارة قبل المساهمين ، وكما يرون أنه لا ينبغى أن تؤخذ الأدباج من جلود العمال الا

انهم يعتبرون بأن الأرباح المعقولة ضرورية لسلامة ونمو اقتصاديات الشركة .
ويعلم الباحثون على حقوق الإدارة التقليدية كما يلي :

لو أن اتجه الإدارة هو أن تعتبر هذه المسئولية حقاً مقدساً ،
وأن ترفض المناقشة أو التفاوض في أي شيء متصل بـ « حق الإدارة
في إدارة العمل » المحدد تحديداً جامداً ، فإن ذلك سوف يولد حتماً
شكوك ومعارضة النقابة . ولكن الإدارة تكسب عادة بإظهار رغبتها
في مناقشة أي شيء على الإطلاق ، وذلك ببيان الحقائق وتوضيح مركزها
بصراحة وبوضع أوزانها مكشوفة على المائدة ، في حين تكسب بأصرار
في الوقت نفسه بمسئوليتها قبل الملاك في إدارة العمل - وربما يقلل
الحلاف في هذا المحيط علم وجود « رجل آلتين » الذي تصنعه الإدارة ،
مع وجود الرغبة الصادقة في جعل النقابة تفهم وتعرف الحقائق .
وبالتالي ينمي قبول النقابة بإخلاص لأهمية تحقيق الربح كفرس من
أغراض الإدارة وللمسئولية الإدارية في السعي للوصول إليها (٨) .

ثالثاً : سوف يبنى قادة النقابة الذين تعلموا عن طريق التجربة قبول
نوايا الإدارة الطيبة وختمتها ، معاملاتهم مع مديري الشركة على قدر أكبر من
الثقة ، فبدلاً من أن يقفوا موقفاً معادياً ودفاعياً طائيه الشك في أفعال
الإدارة ، والريبة فيما يقوله مندوبو الإدارة في أثناء اجتماعات المفاوضة أو
التنظيم ، يستطيع قادة النقابة أن ينظروا بثقة إلى نظرائهم في الجانب الآخر
من المائدة ولا يكون هناك حاجة إلى الحوف من الأعمال الجزافية التي تنافس
عن مصالح العمال الأعضاء ، ولا إلى أي اعتراض أساسي يثار أثناء المناقشة .
ومثل هذه الثقة هي نتيجة للازمات وللإختبارات الهامة للعلاقات على مر
السنين ، حينما اختبر كل فريق الفريق الآخر واكتسب فهماً للالتزامات
المتبادلة ولما يتوقعه من الفريق الآخر .

الانجماهات السائدة

وجد الباحثون عند توافر علاقات سليمة بين النقابة والإدارة دلائل
مكررة ثابتة على العقيدة الصادقة والثقة والإخلاص والثقة المتبادلة بين
طرفي المفاوضة الجماعية ، إذ شعرت كل جهة أساساً بالأمن من تحدى الجهة
الأخرى وأدركت النقابات أن الإدارة قد قبلت وجودها على أنها « قامت

لتبقى وللمعمل معها » . فى حين قللت الادارة من جهتها من قلقها على حماية حقوقها وزادت من قلقها على فاعلية عملها مع النقابة من أجل الأعداف المشتركة ، كما ظهرت أن الثقة المتبادلة ترتكز على الأكثر على قدرة كل فريق على أن يتبنا بقدر معقول من اليقين ، يردود أفعال وتصرفات الطرف الآخر •

وقد خلص الباحثون الى :

ان المفاوضة بمقيدة صداقة وثقة متبادلة وإخلاص هي النتائج المحسوسة للعلاقة التي أعطت التجربة فيها لكلا الفريقين شعورا باليقين وبالقدرة على التنبؤ(٩) •

وقد كان رد الفعل الثانى السائد لدى القادة وحيثما أسفرت المفاوضة الجماعية عن السلم الصناعى ، هو شعور الفريقين بأن كلا منهما قد أذاد من العلاقة المثمرة • وقد حصلت الشركات المعنية على مكاسب طيبة كما حصل العمال بالفعل فى أغلب الحالات على أجور مساوية على الأقل لتوسط الأجور فى المجتمع أو فى الصناعة ، وإلى جانب الفوائد الاقتصادية الايجابية قد مكنت المفاوضة الجماعية الناجحة الأطراف المعنية من تجنب الكوارث الاقتصادية •

ومع أن النتائج العامة كانت سليمة فى الشركات التى درست ، إلا أنه كان لايد من التغلب على كثير من سوء التفاهم ، وعلى عدد من الاضرابات التى قامت أثناء الفترة المبكرة لقيام العلاقات • وقد أبقي كلا الفريقين على حقهما وامتيارهما لاستخدام القوة الاقتصادية عن طريق الاضراب أو الاعتصام كملجأ أخير • وقد كان هناك تصاون دون تنازل أى الفريقين عن حقوقه الأساسية • وكما ذكر أحد رجال النقابات الرسميين :

لايعنى التعاون تنازل النقابة ، كما لايعنى تنازل الادارة • ولكن تنشأ أسباب السلم الصناعى هذه أساسا ، حيث يفهم الأفراد بعضهم بعضا ، ويقبلون بعضهم بعضا ، بل يتعاملون بعضهم مع بعض بأمانة صداقة وكرامة حقيقية • ولست أدعو الى التهدة فإن التهدة من جانب الشركة أو النقابة هي أردأ شيء يمكن حدوثه • انما أريد من الشركة أن تنفذ عقد العمل بعدل وأمانة ، وأريد من رجال اتحاد عمال

الصلب الأمريكيين أن يقولوا نعم عندما يكونون على حق ، وأن يقولوا نعم عندما يكونون على باطل . وأريد من الإدارة أن تعمل نفس الشيء ، وأن تتمسك بقراراتها ، فليس هناك ما هو أردأ من أن تعتمد الشركة الى تهدئة النقابة أو أن تعتمد النقابة الى تهدئة الشركة » (١٠) .

« إن تكون حازما ولكن عادلا » تعبير في كلمة عن فلسفة المفاوضة لدى كثير من مفاوضي الإدارة والنقابات بغية الوصول الى حلول واقعية عن طريق المفاوضة الجماعية .

وعندما ترتبط هذه الاتجاهات السائدة مع فلسفات الإدارة وفلسفات قادة النقابات الفردية ، فإنها تساعد على شرح نوع المفاوضات الجماعية التي تضمنتها التقارير في كثير من المواقف المختلفة التي قام بدراساتها الباحثون بجامعة التخطيط القومي ، وقد اكتسبت هذه الاتجاهات والمقائيد عن طريق التجربة قبل وثناء الاتصال المباشر وجها لوجه الذي تقضى به المفاوضة الجماعية . وأن هذه الاتجاهات الأساسية وهذه التعصبات والمخاوف وضروب الولاء ومستويات الأخلاق هي التي تحدد كيف يحس الرجل بالموادئ ويتجاوب معها ومع الأفراد الآخرين ، وهي التي توضح كيف يقوم الأفراد الظروف التي يجد نفسه فيها وطبيعة علاقاته بالآخرين ، كما تؤثر هذه الاتجاهات في قراراته ، وكذلك في سلوكه بطرق كثيرا ما يجد نفسه في مركز صعب لفهم كنهها بالتحديد .

تفاعل المشاعر

في علاقات المواجهة المستمرة بين جماعة صغيرة من القادة النقابيين والاداريين هناك احتمال لأن يمتص أحد الطرفين الاتجاهات وطرق التفكير والتقييم للموضوعات التي يستعملها الطرف الآخر . وعلى ذلك فلا بد من الوصول الى الكثير من أوجه التفاهم عند حسم العديد من المسائل التي تتضمنها عملية المفاوضة الجماعية ؛ إذ تتأثر كل جهة لحد ما بالأخرى . ويعتد تفاعل له أهميته بين المشاعر والاتجاهات والعواطف ، كما يحدث في الانتشار

David J. McDonald, "Labor's Long-range Objectives (١٠)
Key Problems in Human Relations, AMA General Management Series, no. 181, 1956, p. 41.

الغشائي ، فتمتص كل جهة بعض وجهات نظر الجهة الأخرى ، أو على الأقل تكتسب فهمًا أعمق لها حتى يتم بالتدريج فهمهم لمشكلات بعضهم بعضًا ، ولتختلف الضغوط التي تؤثر في سلوكهم .

قد يبدأ هذا التفاعل الهام في المشاعر من أي طرف ، أو قد يدخله شخص خارجي كالمحكمة مثلاً . وقد توجد شخصية متسلطة ، أو قد يوجد فرد من ذوي المعتقدات الأخلاقية القديمة ، أو قد يوجد شخص كبير السن واسع المدارك تخترق حكمته الجو الفائم المعتم . ولكن من المرجح رغم ذلك أن يبقى القائد النقابي يحكم طبيعة مركزه في منظمة ذات طابع سيامي على وسائله الهجومية لفترة أطول من ممثل الإدارة الذي اعتاد أن يصدر القرارات مستنداً إلى الحرس في تقديم الحقائق . وعلى ذلك فإن من الأكثر رجحاناً أن يصدر تغيير الاتجاه على منظمة المفروضة من ناحية الإدارة ، حتى إذا ما اعترف قادة النقابة بذلك كتغيير جوهري مستند إلى اقتناع عميق وتحليل ثابت ، وإلى القرارات الصادرة والسلوك ، فإنهم سوف يختبرون ممثل الإدارة بحذر إلى أن يطمئنوا إلى الصاملة بالمثل إما بتغيير سلوكهم وإما بانتخاب قادة يشعرون بأنهم أكثر فاعلية في العمل مع الإدارة . وهكذا تنشأ العلاقات عن طريق هذا التفاعل الدائري للاتجاهات الإيجابية .

نمو العلاقات بين النقابة والإدارة

أشير من قبل في هذا الفصل إلى التغيرات النموذجية التي تحدث في العلاقات بين النقابة والإدارة منذ الوقت الذي تبدأ النقابة فيه بتنظيم أية مؤسسة . ويتأثر نوع العلاقات التي تنشأ بعد ذلك بشدة بارتباط الطرفين المبكر بعضهم ببعض ، كما أن اتجاه مديري الشركة سوف يتأثر بشروط التوسلات التي تقدم للعمال ، وبالبيانات التي تنشر عن الشركة ، وبالدرجة التي يتعرض بها المديرون للهجوم . وعلى نفس النحو سوف تتأثر اتجاهات النقابة بسلوك الإدارة حين لا يسع أغلب هيئات الإدارة إلا أن تظهر بطرق ماهرة ومختلفة اتجاهاتها الأساسية نحو النقابة في مثل هذه الأوقات ، وهكذا تتشكل الاتجاهات الهامة في أثناء طور التنظيم .

تساعد قلة الشك والوصول إلى نتائج حاسمة عن طريق المفاوضة الجماعية على أن يتدخل الطرفان في طور جديد من علاقات التفاوض ، وقد يؤدي التفاوض المباشر الذي يتبع الهدنة بعد تنظيم المؤسسة إلى حلول فترة

تكبح فيها النقابة نفسها ، فتقام السوابق في الفصل في بعض الأنواع المعنية من التظلمات ، ويستقر كل ما يختص بتفسير المقد وما يتضمنه من معنى الاتفاق والمقصود منه ، وإلى حد ما قبلًا بعض القوانين العامة الخاصة بالصانع في الظهور فتزيد من استمرار العلاقات ، ومع أن الإدارة تدرك بالتدريج أنه ينبغي لها أن تحل كثيرًا من المشكلات بالاشتراك مع النقابة ، إلا أنها مع ذلك ترغب في كبح جماحها سواء من ناحية قوتها أو من ناحية طموحها إلى مد سيطرتها إلى المجالات التي تعتبرها الإدارة من حقوقها الخاصة . ومع أن النقابة قد ناضلت وحصلت في وقت ما في أثناء هذه الفترة على درجة من الأمن ، وعلى الحسم المباشر لاشتراكات النقابة من مركبات العمال ، إلا أنها لا تزال معرضة لا يقوضها ويضعف من شأنها من منافسات النقابات الأخرى من الخارج ومن الشرازم المخالفة من داخلها أو من ضغط الإدارة عليها . وفي هذه الفترة يشتد تأثير قادة النقابة في إصدار قراراتهم بما يمتثلون أن فيه عونًا على بناء وتقوية نقابتهم .

يمكن الوصول إلى الطور النهائي لنمو العلاقات بعد مضي فترة من الزمن ؛ إذ ليس من السهل الانتقال من المساومة إلى التعاون بين النقابة والإدارة ، كما أن المفاوضات الجماعية السلمية والبنائة ليست هي الأدوات الوحيدة التي تمر بها العلاقات المتبادلة ، ولكنها تمثل الأطوار المتداخلة في نمو العلاقات بين النقابة والإدارة كما ذكر نيكربوكر وماك جريجور .

المفاوضة الجماعية هي أساسًا عملية تنافسية ، وقد ظهرت في التاريخ بأن استعملت في العلاقات بين النقابة والإدارة بعض الأساليب المعروفة التي كانت في وقت ما مستعملة بكثرة في العلاقات بين البيوت التنافسية ؛ إذ يحاول المفاوض أن يسير غور الطرف الآخر ، وأن يخفي دوافعه هو ، وأن يرفع من شأن التسامحات التي يمنحها لغيره ويقلل من شأن تلك التي يحصل هو عليها . هذه العملية يمكن تمثيلها بطريقة معقولة بالكتابة . « يلعب وأوراقه ملتصقة بصدفه » .

ومن جهة أخرى فإن التعاون الأصلي هو جهد مشترك يبذله الأفراد أو الجماعات بقصد الوصول مما إلى الأهداف المطلوبة ، وهو ليس عملية مساومة حتى ولو نشأ عن طريق اتباع أساليب المساومة ، كما لا يتم التعاون

المشعر إلا إذا كانت « الأوراق مكتشوفة على المائدة » • وتمثل المفاوضة الجماعية الحقيقية أساساً ودون النظر إلى الظواهر وإلى « ثياب المسرح » في الخلاف . كما يتمثل التعاون في تبادل المونة ، ••• ولكلا النوعين من الإجراءات أدوار هامة في العلاقات بين النقابة والإدارة ، إذ لا تختفى المفاوضة الجماعية لمجرد ظهور التعاون •

ومع كل ذلك يحدث بعض التحول في الفترة التي تتم فيها عملية النمو ، حتى أن بعض الأمور التي كانت تعالج أصلاً بطريق المفاوضة الجماعية يتم علاجها بالطريقة التعاونية ، كان يتم على سبيل المثال التصرف في عدد كبير من التطلعات في الوقت المناسب بالوسائل التعاونية •

يتم بالتدرج الاعتراف بأن الهدف الحقيقي لإجراء التظلم هو حل المشكلات السائدة بشكل يرضى جميع الأطراف المعنية ، ومع أنه من الممكن تماماً أن تتعاون النقابة والإدارة في أشياء وأن تتنافس على أشياء أخرى ، إلا أنه ليس من الممكن أن تتعاونوا وتتنافسوا على نفس المشكلة وفي نفس الوقت ؛ إذ أن المسائل التي تصلح للمفاوضة الجماعية (لانطوائها على خلاف) ، لا يمكن أن تصلح في نفس الوقت للتعاون (لانطوائها على تبادل المونة) • هذه النقطة جوهرية ولا بد من أن يدركها كلا الطرفين قبل أن يصبح التعاون الوصول ممكناً •

إذا اعتبرنا عائد العمل فطيرة ، فإن هناك طريقتين لأن تزيد النقابة نصيبها منها : الطريقة الأولى هي أن تحارب في سبيل الحصول على أكبر قطعة منها ويتم ذلك بالمفاوضة الجماعية ، ومع ذلك فإذا حصلت النقابة على أكبر قطعة ممكنة بهذه الطريقة فما زالت توجد طريقة أخرى وهي العمل على زيادة حجم الفطيرة ، حتى يكون هناك نصيب أكبر لكل من شارك فيها •

من هذه النظرة الأخيرة ينبثق مبدأ التعاون من النقابة والإدارة ؛ إذ يمكن بالجهود المتعاونة أن يزداد الإنتاج ويقل الضياع ، وبدئاً يزيد حجم الفطيرة (١١) •

Irving Knickerbocker and Douglas McGregor (١١) دمج
"Union Management Cooperation : A Psychological
Analysis," Massachusetts Institute of Technology, Publications
in Social Science, ser. 2- no. 9, 1943, pp. 4-6.

يعرف الرؤساء الإداريون بالتجربة أن كثيرا من المسائل يمكن أن تحل بالتعاون مع مندوبي النقابة . وتوجد أمثلة لا حصر لها للبرامج المشتركة لنزع الحوادث (الأمن) والتي صادفت نجاحا في مجال كان للإدارة والنقابة والمشرفين والموظفين جميعا صالح مشترك فيه . وكذلك قد حلت أوجه مختلفة من مشكلة تحديد الأجور تعاونيا . والمثال البارز في هذا المجال هو التقويم المشترك للوظائف الذي قامت به هيئات إدارية مختلفة بالاشتراك مع نقابة اتحاد عمال الصلب ، وكان غرضهم من ذلك إقامة نظام تفاضلي للأجور على أساس أن يكون أكثر مناسبة لكل شركات الصلب الكبرى .

وحديثا ، توصلت الشركات إلى نتائج طيبة ببذل الجهود المشتركة لبحث مشكلات التحكم في مستوى الانتاج والتخلص من الضياع ، كما توجد بعض الأمثلة المتطرفة خطت فيها النقابة والإدارة المعنيتان خطوات واسعة لتحسين طرق العمل ورفع المستوى العام لكفاية الأعمال ، وكثيرا ما يشارك العمال في مثل هذه الحالات في المنافع مشاركة مباشرة عن طريق الأساليب المختلفة للمشاركة في الربح .

وقد أسفر التدريب المشترك للمراقبين الإداريين ووكلاء النقابة في إحدى شركات النقل الجوي عن مزيد من الاعتراف بأنه من الممكن ومن الواجب الوصول إلى تعاون أوسع في مستوى العمل ، حتى يمكن إزالة المشكلات التي تعترض الانتاج وهي مازالت في المهد .

أربعة ميزات للنمو النقابي

إن الانتقال من طور إلى آخر في مجال المفاوضة الجماعية هو تطور تاريخي متوقف على مدى الوقت ، ولكن ربما كانت عملية النمو النقابي أكثر أهمية من ذلك حيث تضمنى المشاعر العاطفية المتخيرة للأطراف المعنية وتفاعلها على التغيرات الظاهرية في السلوك معنى أعمق . ويوضح نيكروبوكر وماك جريجور هذه الظاهرة على النحو الآتي :

١ - النمو: النقاى عملية بطيئة وعسيرة ، وهو يستلزم عددا كبيرا جدا من التغيرات البسيطة فى أسلوب التفكير والسلوك ، وهذه تحدث بالطبيعة يوما بعد يوم دون ادراك • وبينما يختلف معدل النمو بعض الشيء اعتمادا على الظروف ، فان من النادر أن تحدث قفزات مفاجئة ، وهذه اذا حدثت تكون حينئذ نتيجة لأزمات شديدة نوعا ما •

٢ - النمو النقاى ليس من العمليات التى تحدث أو لاتحدث وعملية النمو غير متوازنة ، فقد يتم النضج بطريقة بسيطة سهلة اليوم ويتم بطريقة أخرى غدا ••• ويتمتع كل فرد مشترك ببعض الصفات والاتجاهات الطفولية ويتمتع أيضا بصفات واتجاهات أخرى ناضجة ، كما يختلف الأشخاص المتفاعلون فيما بينهم فى مدى نضجهم العام •

٣ - الميزة الثالثة للنمو هى أنه قد يقف فى أى طور من الأطوار ومثلما يبقى بعض الأشخاص الذين يبلغون الأربعين من العمر فى طور المراهقة من حيث النمو العاطفى ، وكذلك تبقى بعض علاقات النقاية والادارة فى دور النضال لفترات طويلة من الزمن ••• وب نفس الصورة يكون التعاون الحالى بين النقاية والادارة نادر الوجود • وعندما ندرك مدى تعقيد التكيفات العاطفية اللازمة بين الأفراد والجماعات فى مجال العلاقات بين النقاية والادارة ، فانه ليس مما يدعو الى الدهشة أن نسبة صغيرة من الروابط بين النقاية والادارة قد نجحت فى الوصول الى درجة مناسبة من النضج •

٤ - وأخيرا فان النمو النقاى على عكس النمو الجسمانى هو عملية ذات اتجاهين ؛ إذ أن التأخر ليس خارقا للعادة ، فاحيانا ، وفى أى ظرف حرج ، سوف تختفى فجأة الماديات الناضجة وطرق التفكير التى اكتسبت بمكانة ويطه لتحل محلها أخرى طفولية . كأن من المفروض أن تكون قد انتهت منذ زمن طويل ، وقد تلاحظ نفس الظاهرة بشكل أخف عندما يتعرض شخص ما فى أحد الاجتماعات التعاونية بين النقاية والادارة ويعلن وعى منه الى نقطة تمس فى الصميم البقعة العمياء لمواطن واحد أو أكثر

البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة ٣٥٣

من المشتركين * وقد تبقى آثار التأخر في بعض الأحيان ،
لا لنقاش أو ساعات ، بل ربما لشهور أو لسنوات (١٢) *

من الملاحظات السابقة يستطيع القارئ أن يدرك أن النمو النفسي
للملاقات بين النقابة والإدارة يتوقف على نمو القادة المشتركين من كلتا
الجهتين * ولكن لما كانت القيادة في كل جانب تتقاسم وتتأثر بطريق مباشر
أو غير مباشر بشخصيات الآخرين ، وبأنواع مختلفة من الضغط ، فإنه ليس
مما يدعو إلى الدهشة أن يكون الوصول إلى العلاقة التعاونية صعبا ، بل الحقيقة
هي أن من الممكن في كثير من الأحيان أن يهتم وكلاء الشركة ورؤساء أعمالها
بالمعاملات التعاونية بين القادة في المستويات العليا عندما يجدون أن الظروف
في مستواهم لا تسمح بالتحول إلى التعاون لفترة من الزمن ، أو إلى أن تتم
تغيرات جوهرية * وعلى أي حال فمن الواضح أن النمو النفسي للملاقات
التعاون بين النقابة والإدارة يتم عن طريق تفاعل الممثلين من الجهتين في
المستويات المختلفة في منظماتهم *

تأثير شخصيات هيئة الإدارة

يستطرد التحليل النفسي الذي مساهم نيكريوكر وماك جريجور
كما يأتي :

أنه لمن الواضح أن طبيعة التفاعل بين النقابة والإدارة تتأثر بشخصيات
المشاركين فيه ، ولو تعرضنا للإدارة أولا فسوف نناقش إحدى الخاصيات
العريضة للشخصية التي لها تأثير حيوي في معدل نمو العلاقات بين النقابة
والإدارة *

إذا لم يكن لدى الأعضاء الرئيسيين لهيئة الإدارة الذين يتعاملون مع
النقابة بانتظام ثقة حقيقية ومصونة بانفسهم ، وبقدرتهم على القيام بمسؤوليات
الإدارة فإن النمو سوف يكون بطيئا للغاية ، أو قد يتوقف تماما في طور
مبكر من أطوار النمو *

ومعروف تمكس هذه الثقة بالنفس بطرق مختلفة ، ويكون الرجال
الذين يتحلون بها على يقين من انفسهم بكل هدوء وهم يعرفون « ولكن من

المحتمل ألا يقولوا ذلك) أنه مهما يحدث فسوف يستطيعون الهبوط على أقدامهم سالمين • وهم قادرون على تلقي النقد حتى ممن هم أقل منهم • وهم ذوو صبر وأناة ، قادرون على أن يدركوا ويواجهوا القيود المفروضة على قادة النقابة بسبب طبيعة التنظيم النقابي • ولما كانت لديهم ثقة مصونة بأنفسهم ، فهم يستطيعون مواجهة المشكلات الحرجة في العلاقات الإنسانية موضوعيا بحيث لا تؤثر نتائجهم الخاصة في الوضع • ونتيجة لذلك يستطيعون النظر الى العلاقات بين النقابة والإدارة بأفق واسع ، ومن ثم تصمد قراراتهم لاختبار الزمن •

هذه الثقة الأساسية بالنفس ليست كثيرة الحدوث كما هو مفروض ، فكثيرون من المديرين القادرين يفتقدونها ، كما أن الكثيرين ممن ليست لديهم القدرة الكافية يكشفون عن فقدانها بطريقة يستحيل تحملها •

ويؤخر فقدان الثقة بالنفس بين أعضاء هيئة الإدارة الأساسيين التعاون بين النقابة والإدارة ، وذلك بإبطاء نمو العلاقات بين النقابة والإدارة بطرق متعددة وهامة . فلا يستطيع عضو هيئة الإدارة الذي تموزه الثقة بالنفس أن يعامل مندوبي النقابة معاملة الند للند • وعلى ذلك سوف تكون العلاقة بينهما علاقة السيد الذي يقبل مساعدة العبد جذرا بعض الشيء ، وهو خائف يترتمس من أن يتغلب العبد عليه ويأخذ دور السيد ، وتحت هذه الظروف تنوقف عملية النمو في طور مبكر نسبيا ؛ إذ أن التعاون الحقيقي يستلزم على الأقل درجة من المساواة بين المشتركين •

يخشى الشخص الذي تموزه الثقة بالنفس أن يعامل معهم ويشك فيهم وخاصة إذا كانوا معاندين وعدائيين بعض الشيء • وكنتيجة لهذا الخوف والشك سوف لا يكون مستعدا لانتهاز الفرص اللازمة التي تتضمنها الأطوار المبكرة للتعاون بين الإدارة والنقابة ، ولذلك يكون من المحتم أن تتمر المحاولات الأولى للتعاون بسبب بقايا عادات التنافس السابقة • وعلى الأخص إذا كانت تجربة الطرفين السابقة قد تضمنت قدرا لا بأس به من الخلاف ، ويكون من المرجح أن يقتلوا أصابعهم في أغلب الأحيان اقتلاعاً عندما يريدون محاولاتهم للتعاون ، حتى ليجتاح الأمر الى ثقة حقيقية لقبول هذه الهفوات والاستمرار دون الشعور بأنه قد كان هناك • تصرف قفر •

وباختصار فسوف يكون العامل الحيوى المؤثر فى نمو العلاقات الصناعية هو وجود أو عدم وجود ثقة حقيقية مصنوعة لدى أعضاء هيئة الإدارة الأساسيين الذين يتعاملون مع النقابة ، فلو كانت هذه الثقة غير موجودة ، فإن من المرجح أن تتوقف العلاقة بين النقابة والإدارة فى طور ميكر من أطوار العملية ، كما سوف لا يكون لدى الإدارة الشجاعة على أن تقدم على المخاطر المحتملة التى يستلزمها الانتقال من طور الحياد الى طور التعاون فى علاقة النقابة والإدارة ، إلا إذا كن هذا العامل موجودا (١٣) .

تأثير شخصيات قادة النقابات

يرى علماء النفس اتجاهات وسلوك قادة النقابات على الوجه التالى :

من النادر أن تحتل الإدارة الرجل الذى يشور بصنف نفسه السلطة ، ومع ذلك فكثيرا مايوجد هذا الرجل بين قادة النقابات الذين تكون ييدهم السلطة فى طور النضال من علاقات النقابة والإدارة ، ويتم انتخابه لأن لديه بالضغط الصفات التى تحتاج إليها النقابة الجديدة غير المطبقة ، حتى يمكن أن تحصل على الأشياء التى يرغب فيها أعضاؤها فى تلك الفترة من الزمن وقد يحدث ظهوره لأول مرة على الجهة المقابلة للإدارة على مائدة التفاوض كثيرا من الفرع ، ومن المرجح أن يكون مثل هذا الرجل متبرعا ومستعاه من الإدارة ، وغير راغب مطلقا فى أن ينفذ الماضى حتى يمكن بناء علاقة جديدة ، ونتيجة لذلك سوف يتوقف نمو العلاقات الصناعية مادامت ييده السلطة .

ومع ذلك ففى الظروف الطبيعية تحقق النقابة بعض أغراضها مما يترتب عليه أن يتحقق لها شعور ببعض الأمان ، فإذا تم ذلك فمن المرجح أن يحدث تغيير فى قيادة النقابة ويشعر الرجال بالتعب من القتال (خاصة إذا كان بغير ضرورة) ومن الخطابة النارية التى قد تدفعهم بشدة الى نوع من الحلق والجلب فى كل اجتماع للنقابة . وبالتالى تقوم الحاجة الى شخص قيادى يحمى مصالحهم دون أن يخلق مثل هذا الضجيج ويصبحون على استعداد لانتخاب قادة أذكيا واتقن بأنفسهم بهوء ، ولديهم المهارة فى التعامل مع الأفراد ، ولن يكون الانتقال الى

الاطوار الأخيرة للعلاقات بين النقابة والادارة ممكن ما لم ينتخب مثل هؤلاء الرجال فى مناصب النقابة (١٤) .

ومن المرجح ان يشعر قادة النقابة بالحرج على مائدة المفاوضات عندما يواجهون بفرقة من الخبراء هم اخصائيو الادارة . وعلى سبيل المثال يعرف هؤلاء الرجال ما يكمن وراء نظام حوافز الاجور Wage incentive system من نظريات ومن مأسسة فعلية ، كما يملكون كل البيانات الوثيقة التى تمكنهم من تقديم الحقائق عن كيفية نجاح تطبيقه فى طرف معين بالذات . ومن الجهة الأخرى يتعين على القائد النقابى أن يضيف الحقائق التى يتلقاها من العمال بعضها الى بعض ، وقد يكون هؤلاء العمال متحيزين ضد هذا النظام او غير مدركين للتحديدات التى تكثف تطبيقه . وفضلا عن ذلك فان فنيى الادارة - فى تجربة المؤنف على الأقل - لا يميلون فى بعض الأحيان الى شرح طرقهم الفنية . وعلى ذلك فليس مما يدعو الى الدهشة أن يصبح قادة النقابة فى شك وريبة .

ولكن قد يستطيع قادة النقابات الآمنون أن يكتسبوا ثقة أعضائها وأن يعاونوا الادارة ببطء فى بعض الأحيان - فى قبول الخطط التى توضع للصالح المشترك . كما يستطيع موظفو النقابة أن يقودوا أعضائهم ليجتازوا دور الانتقال الى علاقات تعاونية مع الادارة التى تعلموا الوثوق بها ، وذلك عن طريق التجربة والسلوك الرصين الذى طابيه الشعور بالمسئولية الذى يحمى الناضجين .

تأثير سلوك رؤساء العمال والملاحظين

العامل يبعد كل البعد عن العلاقات اليومية التى تنشأ على مائدة المفاوضات حيث يلتقى وكلاؤه الرسميون مع الادارة . وهو يسمع عما يتم عن طريق ملاحظة العمل ، او عن طريق زملائه أعضاء لجنة المصنع ، كما يقوم وكلاؤه الرسميون دورياً بتقديم حساب عن أوجه نشاطهم فى اجتماعات النقابة التى لا يحرص العمال على حضورها فى العادة الا اذا دفع العمال الى حضور الاجتماع فى يوم من أيام الأحد أمر يسسه يكون بالغ الخطورة . وعلى

٢٥٧ البعد الثالث - التعاون بين الإدارة والنقابة

ذلك فعضو النقابة يكون بعيداً عن مسرح الحوادث ، وقد يحصل على معلومات غير دقيقة خلال الإشاعات والأراجيف .

ولما كان العامل يفتقر الى المعرفة المباشرة لاتجاهات القادة من الجهتين فإنه يحكم على اتجاهات الإدارة من سلوك مندوب الإدارة - وهو رئيسه المباشر - مع وكيل النقابة في القسم ، وكما سبقت الإشارة قد تهتم العلاقة بينهما خير الجهود التي يبذلها القادة في المستويات العليا للوصول الى التعاون .

ومن الناحية الأخرى يستطيع رئيس العمال المدرب تدريباً حسناً والذي يشعر بالمستولية أن يقنع البراهين اليومية لمؤوسيه على أن الإدارة تصنى ما تقول ، وأن وكيلها - رئيس العمال - يتصرف على هذا الأساس ، وذلك لأن الاتجاه الذي يتبعه رئيس العمال في تعامله المباشر مع رجاله والطرق التي يتبعها في حسم الخلافات التي تنشعب مع وكيل القسم هي عوامل حيوية تؤثر في نمو العلاقات بين النقابة والإدارة . ولما كان أعضاء النقابة - طبقاً لآخر التحليلات - يستطيعون السيطرة على سلوك قادتهم في تعاملهم مع الإدارة ، فإنه من الحيوى أن يكون هؤلاء الأعضاء الدعامات الثابتة التي تشعشع قادة النقابة بالأمن والطمأنينة عند التعاون بين النقابة والإدارة وما يقتضيه ذلك من مجازفة . وكما نوضح في الفصل التاسع يعتبر رئيس العمال هو الوسيلة الى تحقيق خطط الإدارة التي تهدف الى تدعيم علاقات الثقة المتبادلة .

الملاحظون هم القادة الذين تنتخبهم وحملتهم وهم الذين ينبغي لهم أن يراقبوا تنفيذ صاحب العمل للعقد ، وهم في المادة الذين يساعدون على بلورة تفكير زملائهم العمال ، فإذا لم يتعلم الملاحظ بالتدريج عن طريق التجربة أن التعامل على المكشوف والتعاون يؤتيان الثمرة له ولزملائه العمال فسوف تنشأ فجوة بينه وبين قادة النقابة . هذا وتأثر الوكيل في مشاعره على وجه الخصوص بمعاملته مع رئيس العمال وباتصاله بالوكلاء الآخرين وبأعضاء مجالس إدارة النقابات المحلية والدولية . ولا يمكن أن يحقق التعاون بين النقابة والإدارة كل ما في طاقته إلا بمشاركة الوكلاء وتأييدهم الكتلين .

مكونات العمال الفردية

إن الأصل في فكرة التعاون بين النقابة والإدارة هو أن يسهم كل من النقابة والإدارة ببعض الشيء ذي القيمة في سبيل تحقيق ما يستهدف من

خلق نظرية أكبر للجميع • ومن سوء الحظ أن كثيرا من المديرين يستخفون بعض الشيء بقدرة « الرجل الذى يؤجر ليعمل لا ليفكر » ، على اقتراح أى أفكار مشمرة ذات قيمة • ومن المرجح أن يفتقر المدير الذى تعمزه الثقة بنفسه الى الثقة بقدرة الآخرين ، وعلى الأخص بقدرة رؤوسيه الذين قد يكونون أقل تمليها ، والذين يظن أنهم ذوو آفاق محدودة • ولعل إحدى الطرق التى يحصى بها رأيه فى نفسه هى أن يقلل من قدرة الشخص الآخر ، ويعلم الأشخاص ذوو خبرة عن حالات ينسب فيها مثل هؤلاء المراقبين اقتراحات رؤوسيهم لأنفسهم •

وفى الغالب لا تلقى الإدارة بالا الى الحقيقة التى تؤيد أن الآراء والاقتراحات التى تصدر عن العمال تختلف عن تلك التى تصدر عن إخصائى الإدارة ؛ إذ من الواضح أن لدى العامل معرفة بالغة التفصيل عن العمليات المعنية التى تتم حوله ، فهو يعرف من تجربته أثناء دورة العمل ما يسبب الاختناق ودوافعه ، وكما يستطيع أن يشرح كيف تختلف المادة الخام من يوم ليوم ، وقد لا تسمع الرياسة عن ذلك الا عندما يعيد العميل السلعة بعد بضعة أسابيع ، وهو يعلم أيضا أين يفضل العمل كتفريق ، ولماذا يحدد الرجال الانتاج فى بعض العمليات ، ولماذا لا يستخدم الرجال أفضل الطرق •

وكثيرا ما يكون لدى العامل أفكار للتحسين فى النواحي الفنية ، ولكنه يحتاج الى المساعدة لتنميتها ، وحيث تتوفر هذه المساعدة بسهولة من قبل رئيس العمال أو أى رجل فنى ، فإن العامل يستطيع أن يطلب منهم تجربتها قبل أن يورط نفسه أو يتعرض للارتباك كما يقال له ان فكرته كانت « فكرة خرقاء » ، كما أنه من المرجح أن يخشى العمال خبرة الإدارة وقدرتها الفنية وعلى ذلك يفضلون أن يبقوا أفواههم مغلقة خوفا من النقد والسخرية •

ومن البواعث الأخرى القوية التى تحمل العمال على الإحجام عن تقديم اقتراحاتهم فيما يختص بطرق خفض التكاليف ، هو ما يحدث فى الواقع عندما يكافأ صاحب الاقتراحات على فكرة تؤدى الى فصل بعض زملائه من العمل ، فلمنع حدوث ذلك تبدأ الضغوط الاجتماعية غير الرسمية من داخل الجماعة فى التأثير فى هذا الفرد • وقد يزيد ثقل العمل كنتيجة للاقتراح ، وقد تنقسم عرى فرق العمل القديمة الأجل ، أو قد يبدو أن تماسك وأمن الجماعة مهدد وفى خطر ، وعلى العكس من ذلك يمكن أن تكون لطريقة التقاضو

الجماعية عن طريق طمان مخصصة لهذا الغرض ، وفي جو تكون فيه الوظائف في حماية كافية مزايًا واضحة ، إذ يستخدم هذا المخل إمكانيات ومهارات الفريق التي ينبغي أن تتكيف في آخر الأمر مع التغير الذي يفرض ذاتيا •

هذا وتكتسب الإدارة الاحترام بشكل متزايد بسبب قدرة العمال على التقدم بآراء مثمرة ذات قيمة في شكل نهائي ، أو في صورة يمكن أن تعاون الإدارة في جعلها عملية ، وإلى جانب احترام العمال احتراماً أصلياً كأفراد مفكرين لهم رغبة في المشاركة ، ينبغي للإدارة أن تظهر باتجاهها الحر التفكير أنها راغبة في تشجيع كل ميل جديد نحو الاقتراحات المتبعة من صفوف العمال وفي الاعتراف به •

مدخل للمشاركة المثمرة عن طريق النقابة

تغطي تجارب وكتابات جوزيف ن • سكانلون Joseph N. Scanlon مثلاً ملائماً للطريقة التي يمكن أن تهيأ بها لنجاح العلاقات بين النقابة والإدارة • وربما كان لدى سكانلون تجارب أكثر مما لدى أي مندوب نقابي في إقامة مشاركة نقابية فعالة مع الإدارة في أنواع مختلفة من الصناعات • وتتضمن خطة سكانلون كلا من الأسهم والمشاركة ، بمعنى أن الوفورات سوف تقسم مع العمال عن طريق معادلة لاقتسام الربح ، وقد وضعت طرق أخرى كذلك لاقتسام الوفورات^(١٥) • كما أشير إلى الزيادة المضمونة في الإنتاج التي تبلغ ٢٪ في المائة كل عام بمقتضى الاتفاقات في صناعة السيارات • وقد حرص سكانلون بعض آرائه عن المشاركة في « تقرير الشاك » كما يلي :

إذا أُنميت أسس الأسهم والمشاركة بعناية فإن الوازع للنجاح بأعلى درجة ممكنة من الكفاية يكون ثابتاً •
وفي أي طرف من الظروف يمكن الوصول إلى النجاح إذا حاز الموظفون عن طريق نقابتهم ثقة الإدارة ، ومع أنه من المسلم به أن

(١٥) راجع "Profit-sharing Plans in Industry," *Factory Management and Maintenance*, November, 1948, pp. 94-102.

هذه عبارة مجملة الا أننا لو بحثنا في تفرعاتها : ماهي المشكلات التي تؤثر في الصناعة . وفي الشركة أو في الحطة ؟ يود العامل أن يعرف . وهو يتوق لأن يسهم بخبرته وذكاائه في المساعدة على حل هذه المشكلات. فهو بصفة عامة ليس بالشخص الأناني الجملد التفكير كما يريد كثير من الناس أن يقدّموا . بل هو يحتاج الى اطار للعمل واحساس حقيقي بالتحرك في الاتجاه المطلوب * ومع التسليم بأن. النمو النقشوي الطبيعي قد نقله من مجال الشقاق والشك والقتال في سبيل مجرد وجود ثقافته الى مجال القبول . فلا بد أن تحل مجموعة جديدة ومختلفة من أوجه النشاط والمسئوليات البناءة محل تلك التي تركها .

إذا رغبت الإدارة أن تكتسب أي شيء مفيد من هذه العلاقات الجديدة فيجب عليها الآن لكي تبني مع النقابة شعوراً كاملاً بالإسهام والمشاركة أن تكرر وقتاً وجهداً مماثلاً لما يحتمل أن تكون قد صرفته في محاولة النقابة * وكما قد يرى الاختصاصي النفسي . يجب إشباع الحاجات الانسانية للمجموعة . وذلك ما سوف يهيئه الإسهام والمشاركة على أساس ديموقراطي وسواء أكانت الخطط الناجحة مبنية على اقتسام الأرباح أم على أي عناصر أخرى مقبولة للقياس . يكون وضع خطة سير العمل في المستقبل بالقدر الذي يسمح به تنبؤ الإنسان من الأمور المطلوبة في المقام الأول . ولا بد أن تزود لجان الأقسام التي تجتمع مع الإدارة بجميع الحقائق والأرقام عن التكاليف المتعلقة بعمليات أقسامهم المعنية * وينبغي أن تتمرض هذه المعلومات على الأخص للتكاليف التي يمكن التحكم فيها *

ويجب أن يكون تشكيل اللجان بطريقة دائرية ، حتى يمكن الوصول الى أوسع مدى للفهم والمشاركة ، كما ينبغي أن يستختم مندوبو كل من النقابة والإدارة في لجان الأقسام حسن تقديرهم عندما يدعوا الى الاجتماعات من لديهم العناية الأوسع بالمشكلة المطروحة للمناقشة من موظفي هذه الأقسام من وقت لآخر (١٦) *

Joseph N. Scanlon, "Profit Sharing under
Collective Bargaining : Three Case Studies," *Industrial
and Labor Relations Review*, October, 1948, pp. 71, 72. (١٦) راجع

وقد ركز سكانلون اهتمامه على أهمية التكاليف القابلة للتحكم كما أشار إلى أن متوسط حساب الأجور في المشروع كان ٢٠ في المائة من المبيعات بالمولارات ، في حين يصرف ٨٠ في المائة في مجالات خارج حساب الأجور ، وقد عرف من تجربته الشخصية كمحاسب وكعامل صلب أن هناك مدى واسعا للتكاليف التي يسهل على العامل أن يتحكم فيها لو أن نظره وجه إلى ذلك بطريقة من اليسر عليه فهمها .

ويوجه عام قد تبدو هذه العناصر مجعلة بعض الشيء وغير دقيقة. ومن المحتمل أن تحتوي على تكاليف اعداد الخام والوقود والقوى المحركة والمصروفات الإضافية العامة (للإدارة والمصنع) ، وإذا وزعت على الأقسام كل على حدة فإنها تصبح أكثر وضوحاً وفهماً ، وهنا قد تترجم هذه التكاليف إلى مناطق رقابة فرعية مثل العدد والمهمات والوقود المستخدم ، والمواد الخام الضائعة ، والفضلة ، وبالنسبة المثوية للفضلات أو الرقابة على النوعية وتأثير زيادة الكفاية في التكاليف الإضافية المحملة ، وعوامل التأخير من كل نوع ، وتأثير تصنيع المواد الملمبة في التكاليف وقليل ممن يعملون في أى ملحق من كانوا يعرفون أن ساعة يتوقف فيها الطاحون تعنى ٦٠٠ دولار من الحسارة ، وأن التأخير الناتج عن المكثات أو عن الآلة الرافعة مرفق التكاليف ، ويدل على كفاية منخفضة . وقليل من العاملين في مشروع للتسخين من كانوا يعملون أن الحمل الذي يوضع على جهاز التسخين الذي يباع بسعر ٤٥ دولاراً هو ١٦٥ دولاراً عند ما يكون مستوى الإنتاج عند ١٢٥ وحدة لكل دورة مدتها ثمان ساعات ، حتى إذا وجدوا أن الإنتاج الذي كثر مصيباً على وجه التأكيد في العملية الثانية غالباً ما مر خلال خمس عشرة عملية علاوة على ذلك قبل أن يعم ، أصبح لديهم دراية كاملة بمقدار التكاليف وقللوا من هذا العمل إلى أدنى مستوى يمكن تصديقه (١٧) .

واستمر سكانلون في تأكيده لضرورة معرفة الإدارة لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها حتى إذا أتيحت هذه المعلومات للنقابة وللجان النقابية بالأقسام ، فسوف يتوافر لهم شعور حقيقي بالوجهة التي يتجهون إليها .

ومعرفة كاملة بما يمكن أن يسهموا به حتى يستطيع العمال الوصول الى نتائج ذات قيمة باستخدامهم لخبراتهم في المجالات التي يملكونها أحسن معرفة ، وتطبيقاً لخطة سكانلون يسهم الفرد بأرائه لصالح المجموع .

ويوجد اثبات كاف على أن طريقة سكانلون الخاصة بالمساهمة يمكن أن تثمر بزيادة الانتاج وزيادة وفيرة تقتسم فوائدها مع العمال ، فقد زاد الانتاج في أكثر من خمسين منشأة بدرجات مختلفة ، وكانت الزيادة على سبيل المثال ٤١ في المائة في إحدى منشآت تصنيع الصلب ووصلت الى ٦١ في المائة في مشروع الانتاج للمكنات والآلات (١٨) .

لماذا تقاوم هيئات الإدارة تعاون النقابة والإدارة

وباختصار ينتاب أغلب هيئات الادارة القلق على حقوقها ، ولما كانت تحمل قبل حملة الأسهم الملاك مسؤولية ادارة مشروع مريح ، فانها تشعر شعوراً شديداً بوجود احتفاظها بحريتها في اصدار كل القرارات الحيوية . وعلى كل حال فإن مثل هذه القرارات هي روح الادارة . ولذلك يشعر المدير بأنه مؤجر لاصدارها ، وأنه يحمل المسؤولية عن قراراته . ومن ثم فلماذا يطلب من النقابة أن تشارك معه ، وعلى الأخص عندما لا يكون على قادتها أى مسؤولية عن النتائج وعندما يكونون غير مدربين على الادارة ، ويشعر المدبرون بأن الحكم عليهم يصدره حملة الأسهم وزملاؤهم المدبرون على أساس الأرباح ، ومع التسليم بأن هذا المعيار يحمل الآن ثقلاً أكبر من مسؤولية المجتمع الا أن الأرباح تعتبر في آخر الأمر دليلاً على مقدرة المدير . ومن المفهوم أن معظم المدبرين في خوف من أن يترتب على تعاون النقابة والادارة في التريب أو في البعيد تهديد بأنه لابد أن تحور القرارات الإدارية السليمة بحيث تقابل ما تبديه نقابة الموظفين من ميول رغماً عن أن القرار النهائي يصدر عن المدير .

وينتاب كثير من المدبرين المخلصين الضيق لميل النقابات الى بسط نفوذها ولاهتمامها بشئون ليست متصلة من الوجهة القانونية بالأجور أو

٣٦٣ البعد الثالث - التعاون بين الادارة والنقابة

بساعات العمل او بطروفه . وقد كان قبول ذلك عسيرا على الادارة ، وعلى الأخص عندما كان عدد كبير من قادة النقابات صغارا في السن طموحين وغير مقدرين للمسؤولية . ولتستجيب الى أحد المديرين وهو يعلق على تجربته في فترة الحرب مع لجنة الانتاج العمالية الادارية التي شكلت بإشراف مجلس الانتاج الحربى :

من المتصور أن مثل هذه اللجان يمكن أن تقوم بوظيفتها بنشاط واسع المدى ويقدر لا بأس به من السلطة في ظل بعض العلاقات بين الشركة والنقابة ، (ومع ذلك) إذا لم يتيسر وجود نقابة ناشئة ومرتبطة بقيادة ذكية ذات قدرة غير عادية ، فقد كانت تجربتي هي أن النقابات تنظر بجشع الى اللجان النقابية الادارية على أنها وسائل يستخدمنها اقتطاع أجزاء أكبر من حقوق الشركة ومسؤولياتها (١٩) .

وفي المسح الذى عمل فى إحدى وخمسين مؤسسة فى الينوى يوجد دليل أكثر حداثة لتأييد هذا الرأى ، فقد أظهر ذلك المسح أنه منذ ١٩٤٥ قد أحرزت النقابات تقدما كبيرا فى جمل بعض وظائف الادارة التقليدية عرضة للمفاوضة مع النقابات المعنية ، وقد بين الباحثون فى تقاريرهم أن النقابات قد أحرزت التقدم فى الأغلب فى المجالات التى تؤثر قرارات الادارة فيها تأثيرا مباشرا على الوظيفة ، واشتملت المجالات الرئيسية بترتيب أهميتها على التنقلات فى داخل المصنع وتوزيع الأجور الاضافية والترقيات الى مراكز غير اشرافية والراحة فى العمل ومستوى أداء العمل وتحديد عدد العمال الملحقين بوظيفة معينة ، والحقاق موظفين جدد ، والاستشارة قبل الفصل . وكان هناك دليل ضعيف على أن النقابات تشهد التدخل فى القرارات العملية العامة مثل وضع جداول للعمليات والتعاقد على أن «دائرة اختصاص الادارة» مبدأ مرن ومتغير . ولكن الاتجاهات السابق ذكرها لم تشر الى الادارة المشتركة للمشروع ، وهو ماخشيته المتحدث باسم الادارة فى ١٩٤٥ (٢٠) .

- (١٩) راجع Plant Labor-Management Committees," Personnel Policies Forum, Survey no. 4, The Bureau of National Affairs. Washington, 1951, p. 7.
- (٢٠) راجع Milton Derber, W. Allison Chalmers, and Ross Stagner "Collective Bargaining and Management Functions : An Empirical Study," *Journal of Business*, University of Chicago, April, 1958, pp. 107-120.

أظهرت التحقيقات التي قامت بها لجنة ماكليان بمجلس الشيوخ الأمريكي سنة ١٩٥٧ التصرفات الفاسدة التي كانت سائدة في قليل من النقابات العمالية الأكثر نفوذا وقوة ، كما علقّت إحدى النشرات التجارية الهامة في نفس السنة بأن النقابات قد أصبحت ذات قوة زائدة على الحد . ويجب أن تختصر الى الحجم المناسب ، ويعكس هذا التعليق الرأي السائد في دوائر الادارة . ولتفسير هذا الانطباع دافعت بعض من المصادر بكل قوة بأن تلك الحالات لا تمثل الا الفساد ، وأنه يتم الوصول الى عقد الآلاف من الاتفاقات في كل عام بين النقابات والادارة عن طريق المفاوضة الجماعية الساعرة بالمسؤولية ، كما أنه ليس هناك الا قليل من الشك في أن قيادات العمال أكثر نضجا وأكثر شعورا بالمسؤولية ، وأفضل نظاما كنتيجة لتجربة المفاوضة الجماعية .

يتأثر رجال الادارة بنظرائهم في الادارة . سواء من داخل شركتهم أو من خارجها . وقد نرى على مر السنين نوع من السنة في التفكير الإداري وفي طريقة النظر الى الوظيفة الادارية يبلغ حد العقيدة ، وعندما يحضر المديرون اجتماعات روابطهم فانهم يتعرضون الى تكرار لا نهاية له لطريقة التفكير الادارية التقليدية . ويعتمد المدير الفرد شجاعته ، في عصر اتجاهه العام الى التحول ، من التعامل على بعد ذراع من النقابة ، الى التعاون الكامل بين النقابة والادارة على أمل تحسين الانتاج ، وسيقول البعض أنه مجنون ، ويقول البعض الآخر انه صاحب عقيدة ، وسيكون تعليق آخريين انه قد سلم للنقابة بلا قيد أو شرط ، كما سيوجد من سوف يقول عنه انه أحق ، وأنه قد هجر سفينة الادارة . وأنه لمن الصعب احتمال هذه الضغوط ما لم يكن لدى المدير عقيدة قوية .

وترتكز الأسباب الأخرى التي تدعو بعض المديرين الى مقاومة التعاون الفوري مع نقابات عمالهم على تقدير واقعي بأن التوقيت ليس مناسباً ، وقد تدخل كثير من الاعتبارات في تكوين هذا القرار مثل طابع القيادة النقابية المعاصرة أو التغيير المستمر في أعضاء مجالس النقابات أو التحدي الذي تواجهه النقابة من النقابات الأخرى في المجتمع أو التغيير المتوقع في داخل الشركة أو غير ذلك من الاعتبارات الكثيرة الأخرى . وفضلا عن ذلك فإن للوقت نفسه اعتباراً حيويًا عند رجال الادارة الذين يعمل أغلبهم تحت ضغوط الوقت البالغة ، كما أنهم في شك مما إذا كان ما يكتسب نتيجة للتعاون بين

النقابة والإدارة متناسبا مع جهد صاحب العمل اللازم لاستقصائه ، وقد يكمن في مجال هذا الموضوع أيضا أمل الإدارة في احتمال انهيار النقابة لو تركت لشأنها واضطرت للبقاء متمسكة على إمكانياتها وقدراتها الخاصة •

ومن المحتمل أن يموق أعضاء هيئة الإدارة منفردين التعاون بين النقابة والإدارة بسبب افتقارهم الى الثقة الأساسية بأنفسهم وبزملائهم لتحمل هذا الأمر الشاق ، وبسبب الافتقار الى الثقة بالنفس لا يستطيع مثل هذا المدير أن يفتح نفسه بمعاملة مندوبى النقابة معاملة البلد للند ، ومن المرجح أن يعتمد وأن ينظر الى النقابة والى رجالها بازدراء كأناس لا يعرفون من الحقيقة أى شيء عن الموضوع ، « وعلى ذلك فما الداعي الى أن أصبح وقتى فى محاولة تعليمهم القيام بعمل ؟ » انى أستطيع أن أقوم به أفضل وأسرع بنفسي • يقابل ذلك المدير الذى قد أقام سجلا يحسد عليه من التعاون بين النقابة والإدارة بمقتضى خطة سكتولون اذ يكون الحديث عنه كما يلى :

« السيد داود » لا يخشى النقد ولا يخشى توجيهه ، ويعلم الرجال أنه مخلص فى جهوده لانجاح الخطة ، ولذلك فهم يثقون به ، والى جانب ذلك فهو يعطى القدوة الحسنة ، حتى اذا ارتفعت حرارة المناقشة فانه يخلع سستركه ، فيفسر كل واحد ذلك على أنه اذن بأن يحزنو حزنه (٢٠) •

المشاركة والمسئولية والخطر

ينبغي أن يكون لدى القادة الإداريين الذين أنشأوا علاقات ناضجة مع من يقابلهم من القادة النقابيين الميل الى ركوب بعض المخاطر ليربوا مشاركة نقابية أكبر • ويجب أن يتخطوا بأنظرتهم الشكوك الحالية والمخاوف الممكنة الناتجة عن التهديد بفقد الحقوق الى احتمالات المشاركة الحقيقية الطويلة المدى مع النقابة ، كما يجب أن تكون الإدارة على يقين من أن لدى قادة النقابة العبيدة والنفوذ والمقدرة القيادية المبسدة ، لقبول المسئولية فى العمل على نجاح المشروع ، وحتى يمكنوا النقابة وأعضائها من المشاركة الايجابية يجب أن يكونوا على علم باستمرار المشاكل والفرص والتحديات التى تواجه العمل •

يجب أن يعرف قادة النقابة على الأخص ما هي عناصر الكلفة التي يمكن التحكم فيها ، وإين توجد • وعلاوة على ذلك فانهم يجب أن يسهموا بنصيبهم بتشجيع من الادارة للبدء في العمل والتقدم باقتراحات ، وعمل مشروعات تقوم بعناية بواسطة لجان مشتركة • اذ يتحمل المسئولية المشتركة عن النتائج وبالمساهمة بنصيب متساو من المبادرة في اتمام ونجاح المشاركة بين النقابة والادارة ، تشعر النقابة وأعضاؤها بالرضا الناتج عن المشاركة الحقيقية الذكية الايجابية • وحتى يتم النجاح لا يمكن أن يعتبر ذلك من وجهة نظر الادارة بمثابة تنسيق واجهة العمل ، بل لابد أن تسهم الادارة فيه على الدوام مع الاعتراف المخلص بالصعوبات البديئة ، ومع تكريس الجهد الطويل المدى في الوقت نفسه للمساهمة بنصيبها في انجاح المشاركة بين الطرفين •

ويجب كذلك أن يكون لدى قادة النقابة شجاعة حقيقية لمباشرة المشاركة التعاونية الايجابية مع الادارة ، كما أن من الشروط الجوهرية أن يشعر القادة وأن يكونوا في حقيقة الأمر — بالأمان في مراكزهم كموظفين في منظمة موحدة موثوق بها شديدة التناسك ، ديموقراطية ، وأن يكونوا غير معرضين لتحدي النقابات المنافسة ، ألا يلقوا بالآ الى التهديد بأن الادارة سوف تحطمهم في آخر الأمر وترميهم الى الحرج ، وأن يتغلبوا على الشقاق الحزبي الداخلي في صفوفهم • ويجب أن يكون لدى القادة أنفسهم المقدرة على تفسير المركز الرئيسى لتشدهم من حماية أعضائهم ، عن طريق التظلم الى العمل على تسميتهم عن طريق المشاركة •

والمفروض بالطبع أن الفريقين قد نجحا في حل المشكلات الكبرى التي تواجه المشروع عن طريق جلسات التظلم الماضية ، ويجب أن يكونوا قد استمدوا قدرا كافيا من الثقة ، من تجربة حل خلافاتهم ، حتى يكون لديهم الايمان بأنه من الممكن في المستقبل أن تحل أسباب سوء التفاهم بشكل مرض ، ولما كان نوع التصاون المرتقب هنا جهدا ايجابيا ديناميكيا مبنولا من الطرفين ، فلا بد أن يثير اهتمام قادة النقابة بشكل كاف . وأن يكون لديها ذكاء أساسى كاف ، وسمعة خيال ، وإيمان ، حتى تتجاوز بقيادة أعضائها خلال الطور التجريبي للجهد التعاوني •

وتواجه النقابات نفسها مهمة صعبة في استبدال الشك الذي يشعر به العمال بسبب التجارب الماضية ، بشعور آخر بالثقة المبنية على الأمل في المستقبل في شيء لا ضمان لنجاحه • هذا فضلا عن أن القادة يطلبون من

العمال أن يثقوا بنفس رجال الإدارة الذين أزعجهم والذين استخدموا ضدهم كل أنواع الضغط الاجتماعي للتحكم فيهم في الماضي . ولما كان العمال أصحاب أسر وعليهم مسئوليات فلا بد أن يهتموا بأنهم ، وكما لابد أن يحرصوا بالأمن الحقيقي قبل أن يفتحوا عقولهم للأفان الجديدة التي يتيحها التعاون عن طريق النقابة .

والى جانب وقوف العمال موقفًا مختلفًا من الإدارة فلا بد أن يروا قادة نقاباتهم وما يرمون اليه من أجل التعاون في ضوء جديد ؛ إذ أن أغلب العمال قد انضموا إلى النقابات ودفعوا اشتراكاتها حتى يضمنوا الحماية والأمن . وعلى ذلك فإذا طلب منهم قادة النقابات أن يسهموا معهم في العمل تعاونيا مع الإدارة لزيادة الانتاج ، فليس مما يدعو إلى الدهشة أن يتطرق الشك إلى نفوسهم وأن ينهضوا قاداتهم ببيعهم للإدارة ، ولذلك يجب أن يكون القادة أنفسهم يقظين للتأكد من أن أعضائهم على علم باستمرار وأن يحرصوا على تشجيعهم للقيام بنصيبهم في التقدم بالاقترحات لتحسين الانتاج ونوعه، ولتنع الحوادث ، ولتوفر في التكاليف . ولا بد من أن يكتسب العمال من خلال هذه العملية شعورا حقيقيا بحلاوة الانجاز والاعتراف بجهودهم حتى اذا راوا أنهم يشتركون بطريق مباشر أو غير مباشر في المنافع فانهم يبدؤون في ربط مستقبلهم بمستقبل الانتاج وبنجاح العمل بوجه عام .

وكما ذكرت لجنة العمل الخاصة بصندوق القرن العشرين :

ينبغي أن يرضى كل من أصحاب الأعمال والنقابات عن الأهداف المحدودة أولا وقد يقومون فقط بالمشروعات التي ليس فيها خلاف ظاهر في المصالح كلجان الأمن المشتركة مثلا ، ثم يمكنهم ، بعد أن تبني الثقة المتبادلة ، أن يملأوا المشروعات الأكثر طموحا ... حتى اذا ما نشأ مجتمع حقيقي بالمصنع بفضل عدد من فرص النجاح في حل المشكلات المشتركة فمئذئذ وببطء سوف يأتي الاضطلاع الناضج بالمسؤولية بكل تأكيد كما ستتنامى مجموعة من الواجبات ومثلها من الكفاءات ونظام رتيب للعمل بالمصنع يستمد كفاءته من قبول العمال له واحساسهم بشرف العمل لكونه مظهرا اجتماعيا معروفا ومسلما به ، وشعورا بالأمان ينشأ عن القيام بدور متترف به بين الزملاء واردة

للاتنتاج لصالح سلسلة من الأهداف التي وقع عليها اختيار مجتمع المصنع العامل يقظ المتعاون المدبر للربح (٢١) .

اتجاهات نحو الإنتاج

عندما ينظر إلى الانتاج على أنه خلق سلعة وخدمات فإنه يكون بالطبع غرضاً أساسياً للعمل . ولذلك يفترض الرؤساء الإداريون أن الانتاج في حد ذاته هدف خلقي بالسمى إليه ، هذا بالإضافة إلى أن المجتمع ومستوى معيشتنا يعتمدان في الحقيقة على كفاية الانتاج . وعلى ذلك يصبح من السهل على الرؤساء الإداريين أن يتقبلوا بدون قيد أو شرط أن ينظر الغير إلى الانتاج في نفس الضوء . وتمنح الحكومات بشكل أكثر توسعاً حيوياً للانتاج في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية والذي استمر مع التركيز المتزايد على مر السنين . وذلك أن الانتاج هو مفتاح الثروة القومية ، ولذلك تنظر الحكومات إلى زيادته كأداة لمكافحة التضخم في كثير من أنحاء العالم .

اتجاهات الإدارة

في نظام الاقتصاد الأمريكي الحر الذي يتميز بالمنافسة والتغير السريع تسعى الإدارة باستمرار للوصول إلى وسائل لرفع مستوى الانتاج . وقد قوى الشعور بالحاجة إلى زيادة الانتاج لدرجة أغرت الإدارة في الماضي بعمل أشياء معينة باسم الانتاج ، أدت إلى مقاومة قوية من العمال ومن النقابات ومن الجمهور عامة . وحيث أن الأمر متصل بالناس فلا بد من إعادة النظر في تاليه الانتاج لصالح الانتاج وحله وبصرف النظر عن الوسائل التي تؤدي إليه ، وذلك لأن الناس سوف ينتجون إلى أقصى حد فقط ، عندما يحسون بدافع لذلك ، ولأن لديهم أعداداً لا حصر لها من الطرق لالحاق الفشل بأفضل الخطط التي تضعها الإدارة لزيادة الانتاج لو أنهم راوا في ذلك اضراً بمصالحهم

(٢١) راجع The Twentieth Century Fund Labor Committee, assisted by Osgood Nichols, *Partners in Production : A Basis for Labor-Management Understanding*, The Twentieth Century Fund, Inc., New York, 1949, pp. 130, 131.

المحاصر • وأنه من المعروف أن الأجور التشجيعية في حد ذاتها لا تضمن زيادة الإنتاج ، بل قد يكون لها في الحقيقة أثر عكسي في بعض الأحيان عندما يقلل العمال المحصول عنوة كاحتجاج حتى يكسبوا نوعاً من الحماية يبدو أنه ذو أهمية للعمال كافراد أو جماعات (٢٢) •

كما ذكر هوايت : يعتبر وضع معدلات تشجيعية من الوجهة التقليدية مشكلة فنية هندسية ؛ أن من المعتاد عندما تقوم للمشكلات أن ننحو باليوم عند حدوثها على الفشل في القيام بالعمل طبقاً للمواصفات الفنية المقبولة • والآن وفي آخر الأمر قد أدرك المديرون ذوو النظرة الفاحصة والمهندسون ورجال شئون الأفراد أن للمشكلة أوجهاً هامة متصلة بالعلاقات الإنسانية التي لا يمكن أن تحل بتنفيد أي مواصفات فنية بالقوة • ولكن يطلب أن تبنى الفراسة وتحليلات العلاقات الإنسانية فقط لازالة ما انسكب من أوجه النشاط الهندسية الحافزة وفي هذا الطور المتأخر سوف يقع أكثر المطبقين لمعارف العلاقات الإنسانية مهارة تحت ضغط شديد ليسهم مساهمة بنائة • وعلى ذلك فلا بد أن تدرك الإدارة أن المواقف الاقتصادية هي مشكلة هندسية فنية ومشكلة علاقات إنسانية أيضاً ، وأن هذين الوجهين متشابكان بعضهما مع بعض تشابكاً وثيقاً ، حتى أنه من المستحيل فصلهما عند التطبيق ، ولذلك لا ينبغي أن تقنع الإدارة ببرنامج هندسي مخطط وبرنامج مرتجل للعلاقات الإنسانية فهذان النوعان من النشاط يجب أن يخططا معاً وأن يتوحدا في التطبيق (٢٣) •

سوف يكون لنموذج العلاقات الإنسانية التي تقوم في أي وجه من أوجه النشاط أثر كبير في كل جهود الإدارة للقيام بعمل مباشر لزيادة الإنتاج ، إذ لا يزال العمال هم للنتيجين ، ولذلك ينبغي أن تعترف الإدارة باتجاهاتهم ومشاعرهم عندما تسعى للحصول على تأييدهم الكامل لصالح خطط الإنتاج • وقد أوضحت الفصول السابقة من الباب الثالث الدور الحيوي

(٢٢) راجع William F. Whyte, *Money and Motivation*, Harper Brothers, New York, 1955, chap. 5. *Ibid.*, "Economic Incentives and Human Relations," *Harvard Business Review*, March-April, 1952, pp. 73-80.

(٢٣) راجع المؤلف السابق ص ٢٩ •

الذي تقوم به الوظيفة نفسها ، وعلى الأخص تأثير الأساليب القيادية لرئيس العمال في تحقيق أهداف الإدارة الانتاجية •

اتجاهات النقابات

بسبب بعض اغفالات الرؤساء الإداريين التي أشار إليها هويت Whyte وورث الموظفون ومنذوبوهم النقابيون ، نتيجة للتجارب الطويلة بعض الانطباعات الشديدة السلبية عن جهود الإدارة في مجال الانتاج • ولذلك تتور المخاوف في عقول الموظفين بشكل غريزي تقريباً متضمنة التهديد بالفصل أو زيادة السرعة • ومع التسليم بأن كثيراً من هذه المخاوف منقولة من الماضي ، وقد لا تنطبق منطقياً على أى مشروع معين للإدارة لتحسين الانتاج، الا أنها تستمر وتبقى وتؤثر في سلوك العمال نحو خطط الإدارة المنقولة تماماً والمنطقية والأفضل وضعاً ، وتضيق محاولات الإقناع المنطقية والحلطة الموضوعية للمدى الطويل في أعماق شعور العمال بالخوف والشك اللذين يجب أن يعالج قبل اعداد العمال لقبول معقولية الخطط • ولا بد من أن يفهم كل من الطرفين هذه الخلافات ويعالجها اذا رغبا في خلق « نظيرة أكبر » يسعى اليها كلاهما على المدى الطويل •

لقد حلت اتجاهات أكثر بناء محل كثير من اتجاهات نقابات الصناع المهرة التقليدية المتعلقة بالانتاج ، كما قد قل التركيز على الرقابة على توريد الصناع المهرة حتى تزيد قوة مفاوضة العاملين في هذه الصنعة ولضمان عمالة ودخل للجميع • وكما أوضح باركين أن بذل الجهود للمحافظة على مستوى طلب الصناع المهرة عن طريق الإقلال من عدد الصبيان وتخفيض النسبة من المساعدين والصناع المهرة أصبح على الأغلب مسألة عفى عليها الزمن :

عمد العمال والنقابات لكي يبقوا على مستوى طلب الصناع المهرة الى تحديد الانتاج وتحديد سرعة انجاز الأعمال ، وآلى التحكم في نوع العمل وطلبوا طرقاً تستغرق وقتاً أطول ، واشترطوا أعمالاً لا ضرورة لها ، ونظروا حجم العمالة اللازمة للأعمال ، وحرموا على أصحاب الأعمال

وعلى رؤساء العمال من ازالة الصنعة • ولعل أكثر من ذلك دلالة هو مقاومة النقابات للتكنولوجيات الحديثة (٢٤) •

تشكل كل من الادارة العلمية والتغير التكنولوجي عند مثل هؤلاء الصناع للمهرة تهديدا لمهاراتهم الثابتة بعد ان أصبحت وظائف كثيرة عديمة القيمة او غير ضرورية ، وقد فسر الاقلال من استخدام المهارات الصناعية الفردية على أنه تحديد للطلب على الصنعة •

واجهت النقابات الصناعية التي ضمت كل العمال بصرف النظر عن مهاراتهم نفس أنواع المشكلات بعد صدور قانون واجتر • ولستمع الى باركين مرة أخرى عندما عبر عما حدث من رد فعل لدى النقابات :

كأن العامل نفسه في هذه الصناعات موضعاً لضربات الابتكارات باستمرار ، وكان ينتقل من عمل الى آخر ، حتى اذا ما شكلت النقابات كانت صيحته ضد التفرقة وضد قسوة دورات العمل وعدم قدرته على أن يعبر عن عدم رضاه وفشله في التمتع بالمنافع الناتجة عن التحسينه وعدم الأمن الذي يولده معدل التغير السريع ، كما أحتج على فشل النظام الصناعي في توفير العمالة وظروف المعيشة المرغوبة •

ولم يكن غرض العامل من التنظيمات وقف هذه التغيرات ؛ إذ انها كانت في الأغلب وسائل لتثبيت السوق بالنسبة للسلعة • وكذلك لتثبيت حجم العمالة ، ولكنه لجأ الى النقابة لاقامة نظام الحكومة الصناعية لحمايته من التفرقة ، ولانشاء حقوق رسمية للعمالة ، وتوفير الفرصة العامة للتمتع بالمنافع الناشئة عن الانتاج ، واعطائه صوتاً في تحديد شروط التوظيف (٢٥) •

يقي مستوى العمالة مرتفعاً منذ الهبوط التجارى في الثلاثينيات الاولى من هذا القرن ، واتكشفت المخاوف المرحقة من البطالة في عقول العمال وقادة

Solomon Barkin, "Trade Union Attitudes and their Effect on Productivity," *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, p. 2. (٢٤) راجع

نقاباتهم • وعلى ذلك حورت لدرجة كبيرة سياسات العمل التحديدية التي وضعت لتسهيل جهود الإدارة لتحسين الإنتاج ، وبدلاً من ذلك ركزت النقابات وأعضاؤها اهتمامهم للحصول على نصيبهم من المكاسب الاقتصادية التي نتجت عن زيادة الإنتاج • وقد لاحظنا في الفصل الثاني مبلغ عظيم هذه المكاسب على شكل أجور ومنافع ، وأصبح من النادر أن تتحدى النقابات حق الإدارة الأساسي في أحداث التغيرات ، ولكنها تحتفظ لنفسها بالحق في الشكوى عن طريق إجراء التظلم عندما تمتدّن الشروط الجديدة للتوظيف (الأجور وحجم العمل وظروف العمل) غير عادلة • وفضلاً عن ذلك قد ضففت النقابات بكل قوة للحصول على إجراءات وقواعد تحكم طرق ادخال التغيرات حتى تحمي وتنفع العمال المتواكئين وغيرهم ، وحتى يصير التغيير سهلاً • انظر على سبيل المثال شكل (١٤ - ٢) •

حتى يكون الإنتاج « شيئاً طبيعياً »

مع أن أغلب قادة النقابات والغالبية العظمى من العمال مدركون أن تحسين مستوى الكفاية يعني في المدى الطويل عمالة أكثر ثباتاً وأجوراً أعلى إلا أنه عند إجراء هذا التحسين ، تثير هذه الخطط كثيراً من المخاوف • إذ سوف يستنتج العمال على الأرجح أن الإدارة سوف « تفوز بنصيب الأسد من المنافع كما كانت تفعل دائماً في الماضي » • ولكن أولئك الذين يعملون على أساس المخاوف يستطيعون أن يروا مكافأة كامنة في زيادة الإنتاج على شكل نفود أكثر • أما إذا فقد العمال الثقة بالإدارة ، فانهم يشعرون كجماعة أنه من الخطأ ومن الخطر على مصالحهم أن يزيدوا الإنتاج • ويتضح البرهان على وجود صالح مشترك لهم في وضع مستوى جماعي «للملح اليومي الملء» في معارضتهم « لرافع المدل » الذي ينظرون اليه كأنه يبيع زملاؤه في العمل ليكسب القليل من الدولارات الزائدة •

فاذا انعمت الثقة المتبادلة بين النقابة والإدارة يشد العامل في اتجاهين مختلفين فهو يرغب في مال أكثر هو في حاجة اليه لنفسه ولأسرته • ولكنه يدرك أنه يقضي الجزء الأكبر من ساعات يقظته في العمل حيث لعلاقاته مع زملائه (شعور بالانتماء الى جماعة ودية لطيفة) ، ولحبتهم واحترامهم له وذن كبير ، ولذلك يجب أن يوازن بين الدولارات الزائدة وبين أخطار تبد

من يمتد بصداقتهم وتأييدهم له . ويجب أن يوازن باستمرار بين الاستقلال واغراء المال وبين احتياجاته الإنسانية من معيشته وعمله مع زملائه من العمال . وعندما لا يكون على يقين من الاتجاه الذي يميل إليه تؤدي قوتراثة العصبية الى انخفاض الكفاية . ولن تحدث زيادة في الانتاج الا عندما تحدث تغيرات في العلاقات بين النقابة والإدارة . تسمح لفريق النقابة بأن يجد في إقامة أهداف جماعية أعلى للانتاج والحلقة الأفضل لمصلحه . وفي الواقع كثيرا ما يقلل العمال الانتاج مع ما يسببه ذلك من خسائر لأنفسهم على مر الأسابيع والشهور أو السنين عندما يحسون أنه ليس لديهم بديل الا أن يحاربوا الإدارة في صميم مصطلحهم الخاصة .

وكما ذكر هوايت :

لا بد أن تتغير عواطف العمال نحو الإدارة حتى يقبلوا كفاية الانتاج كهدف فيحصل الاحترام والثقة حتماً محل الكراهية والشك ، فإذا ما توافرت هذه الظروف يمكن أن يكون قيام العمال بأعمال تساعد الإدارة شيئاً طيباً ، وهم في الوقت نفسه يساعدون أنفسهم وسوف تتغير تلك العواطف بالضرورة اذا أعيد تنظيم أسلوب التعامل . وعندئذ لا يتعرض العمال للشد في اتجاهين مختلفين ، ويمكنهم كسب المال مع استمرار قبول جماعة العمال لهم ، كما يمكنهم أن يكسبوا احترام رؤساء العمال ، واحترام زملائهم العمال في نفس الوقت وعلى ذلك يستطيعون توجيه كل نفسهم في اتجاه واحد ، بدلا من موازنتهم باستمرار بين الإدارة وأصحاب المال من ناحية وضغط زملائهم العمال من ناحية أخرى (٢٦) .

وحتى تعتبر زيادة الانتاج شيئاً طيباً ، لا بد من وجود ضمانات كافية للعمال لمخباتهم من الفصل أو غير ذلك من الأضرار . ولما كان التهديد التقليدي « بالفصل أو زيادة السرعة » يظهر في عمل العامل عندما تحدث تغيرات كنتيجة لاقتراحات فردية أو جماعية تقدم عن طريق النقابة الى الإدارة ، فإن الإدارة تستطيع أن تقلل هذه الاحتمالات بانعدام الأمن في الوظيفة بالعدنية بتوقيات أحداث التغيرات ، حتى لا يتأثر بها إلا الحد الأدنى المطلق

من عدد العمال ، وهذا يورط الإدارة في أن تضع خطة لادخال التغيرات وفي استشارة الجماعات التي تتأثر بها دوريا . وفي أى صناعة نامية أو ذات تغير مستمر نشط في العمال هناك عدد قليل من المشكلات الكبرى لا يمكن التغلب عليها بالتخطيط المعتنى به مقمما لامتنعاص أو إعادة تدريب من يمتد اليهم الأثر . (أنظر الفصل ١٢) .

ويمكن أن يقول العمال : « لنا بعض الشيء في هذا » عندما توافق الإدارة - إما من حيث ألبنا ، وإما بمقتضى ضمان علاقة التاج في عقد العمل وإما على أساس معادلة لاقتسام الربح - على اقتسام العمال لثمار زيادة الانتاج .

يكون الانتاج « شيئا طيبا » اذا أستطاع العمال أن يقولوا لأنفسهم « كان لنا نصيب في تحقيق هذا » ، وعندما يكون الوضع الجديد جزئيا ، « من تخطيطنا » بدلا من أن يكون ذلك تغييرا آخر يفرضه إخصائيو الادارة ، يصبح لدى النقابة وأعضائها رغبة طبعية في انجاحه ، ويعرف أولئك الأكثر قربا الى العمل ، الشيء الأفضل الذي يمكن عمله لاطلاق الطاقات الانتاجية للآلات والرجال كأفراد وكمجماعات على حد سواء ، اذ يمترض العمال على الضياع الذي لا داعي له ، ويفضلون كثيرا العمل في محل أو مكتب مرتب وحسن التنظيم حتى يتدفق الانتاج بسهولة ويسر ، وحيث لا تسود هذه الظروف يكون العمال ممثلين بالأفكار والاقتراحات العملية التي يمكن أن تؤدي الى تحسين الانتاج . مع ذلك فهناك كثير من الهيئات الادارية التي ما زالت ترى أن الانتاج هو الشيء الوحيد الخلق باهتمامهم ، وينتج عن هذا الموقف رد فعل عام لدى العمال بأنه ليس هناك فائدة ، بل هناك ضرر من التقدم للإدارة بشار تجاربهم . وعلى العكس حيثما تأخذ كل من النقابة والادارة على عاتقها أن يتعاونوا فإن قيضا من أفكار العمال يظهر للعيان .

في La Pointe Machine Tool Company شركة لابوانت للمكينات والآلات ، وهي شركة يبلغ عدد موظفيها ٣٥٠ موظفا - قدم أكثر من ٥١٣ اقتراحا في السنتين الأوليين من قيام التعاون بين النقابة والادارة ، قبل منها ٣٨٠ كإقتراحات عملية يمكن تبنيها (٢٧) ، ولم تكن زيادة الانتاج في المحل ناتجة عن زيادة السرعة بالمعنى المعروف للمباراة ، ولكن على الأخص

بسبب اقتراحات العمال عن طرق توفير الوقت والجهد . نقلت هذه الأفكار إلى الإدارة عن طريق « لجان الانتاج » المشكلة من أعضاء النقابة كما اقترح سكانلون ، وقد تبنتها الإدارة بعد أن صفيت بواسطة لجنة نقابية إدارية مشتركة . وهكذا وجدت هنا مشاركة نشطة ذات معنى مبنية على ثقة متبادلة وأهداف مشتركة خليقة بالاعتبار .

الخاتمة

كشفت الفقرات السابقة بكل إيضاح ممكن اتجاهات ومداخل القادة النقابيين والإداريين في ميدان المفاوضة الجماعية ، وفيما يتصل بالانتاج ، وقد أشرنا إلى العوامل النفسية الهامة التي تؤثر في نمو العلاقات وتأثير شخصيات مندوبي النقابات وهيئات الإدارة . وقد أوضحت التجربة أنهم يستطيعون أن يخلقوا بعداً ثالثاً جديداً في معاملاتهم الجماعية لو كان القادة من الجانبين يميلون إلى المخاطرة ، إذ أن كلا الفريقين يميلان تحت أنواع كثيرة من الضغط ، كما يشوب طرق تفكيرهم وتفاعلهم بعضهم مع بعض ما يحملون من الماضي من الشكوك والخاوف وأوجه الريبة .

ويجب أن يكون الرؤساء الإداريون على علم باستمرار بالصلة التامة بين التغيرات التي تحدث في الانتاج والتحول الذي يتم في العلاقات الانسانية على مدى فترة من الزمن عن طريق المفاوضة الجماعية ، فكل جهة تؤثر في الأخرى ، وحينما تتخذ خطوات لتحسين العلاقات ، فإنها تمكن الجهتين من التقدم نحو إنتاج أكبر يخلق بدوره البيئة المناسبة لتحسين العلاقات . وعندما يكون لدى الإدارة العقيدة والشجاعة لاتخاذ الخطوات الأولى مع جماعة ثابتة وشاعرة بالمسئولية من النقابيين الرسميين الذين يكون لديهم بدورهم الشجاعة للاستجابة بقيادة أعضاء النقابة نحو أهداف انتاجية بعيدة المدى ، فإن ذلك يعنى أخذ خطوة ابتدائية إلى الأمام .

أنه لطريق طويل شاق بين سياسة طابعها العزلة النقابية وأخرى طابعها التعاون التام ، ولكن كثيراً من التقدم قد تم عن طريق المفاوضة الجماعية بوضع الأطار الأساسى لأمن العمال والنقابة سواء بسواء كما اكتسبت الهيئات الادارية اليقظة عن طريق المفاوضة الجماعية الضمان اللازم بأن حقوقهم الأساسية موفى تحترم .

ولا يزال الوصول الى العلاقات التعاونية الكاملة والحد الأقصى للإنتاج هي الاهداف المتتالية المستقبلة ، وتشير الاهداف الواقعية الحالية الى خطوات تدريجية الى الأمام يقوم بها قادة من الجانبين يتمتعون بالثقة بالنفس والأمان ويسعون الى احترام بعضهم بعضاً ، ويفاوضون بشدة لتحقيق أغراضهم مع أدراكهم أنهم يعملهم مما نحو « نظرية أكبر للجميع » سوف يتحقق لهم مما النجاح .

مراجع

- Cooke, Morris L.: *Organized Labor and Production*, Harper & Brothers, New York, 1940.
- Golden, Clinton S., and Harold J. Ruttenberg: *The Dynamics of Industrial Democracy*, Harper & Brothers, New York, 1942.
- Sayles, Leonard R., and George Strauss: *The Local Union*, Harper & Brothers, New York, 1953.
- Selekman, Benjamin F.: *Labor Relations and Human Relations*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1947.
- The Twentieth Century Fund Labor Committee, assisted by Osgood Nichols: *Partners in Production: A Basis for Labor-Management Understanding*, The Twentieth Century Fund, Inc., New York, 1949.
- Whyte, William Foote: *Pattern for Industrial Peace*, Harper & Brothers, New York, 1951.
- : *Money and Motivation*, Harper & Brothers, New York, 1955.

حواش

- "AFL-CIO Code on Union Democratic Processes," *The New York Times*, May 24, 1957.
- "AFL-CIO Manual for Shop Stewards," AFL-CIO Publication no. 75, 1958.
- Barkin, Solomon: "Trade Union Attitudes and Their Effect on Productivity," *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, pp. 110 - 129.
- Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining: Funda-*

- mentals of Labor Peace: A Final Report*, National Planning Association, Case Study no. 14, Washington, December, 1953.
- Dual Loyalty in Industrial Society," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, December, 1953, pp. 1273-1280.
- Gardiner, Glenn: "How Labor-Management Cooperation Can Be Achieved," speech published by New Jersey State Chamber of Commerce, June 5, 1946, pp. 1 - 10.
- Golden, Clinton S.: "How to Achieve Full Labor-Management Cooperation," *Advanced Management*, March, 1946, pp. 21 - 24.
- Golden, Clinton S., and Harold J. Ruttenberg: "Union Participation: Key to Greater Productivity," *Advanced Management*, April-June, pp. 55 - 60.
- Joint consultation in British Industry: A Report of an Inquiry Undertaken by the British National Institute of Industrial Psychology*, Staples Press, Ltd., London, 1952.
- Knickerbocker, Irving, and Douglas McGregor: "Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis," Massachusetts Institute of Technology, Publications in Social Science, ser. 2, no. 9, 1943, pp. 1 - 20.
- "Labor-Management Production Committee-Industrial Democracy at Work," Labor-Management Cooperation Service, Department of Labor, Ottawa, Canada, 1952.
- "Labor Participation in Industrial Management in European Countries," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, November, 1946, pp. 692 - 705.
- McDonald, David J.: "Labor's Long-range Objectives," *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1955, pp. 32 - 44.
- Nelson, Donald M.: "Labor-Management Committees in the War Production Drive," reprint of broadcast, Sept. 13, 1942.
- "Plant Labor-Management Committees," Personnel Policies Forum Survey no. 4, Bureau of National Affairs, Inc., Washington, June, 1951.
- Purcell, Theodore V., S. J.: "Can the Employee Be Loyal to Both Company and Union " *A Fair Day's Work for a Fair Day's Pay*, AMA Personnel Series, no. 182, 1955.

- Rosen, Hjalmar, and R. A. W. Rosen: "The Union Business Agent Looks at Collective Bargaining," *Personnel*, May, 1957, pp. 539 - 544.
- Uphoff, Walter H., and Marvin D. Dunnette: "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957, pp. 347 - 352.

مراجع خاصة بتقسيم الأرباح

- Brower, F. Beatrice: "Sharing Profits with Employees," NICE Studies in Personnel Policy, no. 162, 1957.
- Daigneault, Hermian J.: "Sharing the Profits of Increased Productivity," *Spotlighting the Labor-Management Scene*, AMA Personnel Series, no. 147, 1952, pp. 9 - 16.
- Davenport, Russell W.: "Enterprise for Everyone," *Fortune*, January, 1950, reprint pp. 1 - 8.
- "How Should Productivity Increases Be Shared?" *Economic Outlook*, CIO Education and Research Department, Washington, February, 1952, pp. 9 - 14.
- Merrill, K. G.: "It's a Happy Factory," *Colliers*, Dec. 25, 1953, pp. 70 - 73.
- Palmer, Strange J.: "Labor-Management Partnership through Profit Sharing," *Tools for Improved Personnel Relations*, AMA Personnel Series, no. 140, 1951, pp. 41 - 44.
- "Profit-sharing Plans in Industry," *Factory Management and Maintenance*, November, 1948, pp. 94 - 102.
- Scanlon, Joseph N.: "Profit Sharing under Collective Bargaining: Three Case Studies," *Industrial and Labor Relations Review*, October, 1948; reprinted Massachusetts Institute of Technology, Publications in Social Science ser. 2. no. 23. pp. 58 - 75.

الباب الرابع

تفهم المشكلات الإنسانية والسلوك أثناء العمل

الفصل الحادى عشر

تفهم العلاقات الإنسانية - إطار للتحليل الموضوعي

يعلم أولئك الرؤساء المتفكرون ، وغيرهم من القراء ، المتمرسون بالملاقيات الإنسانية فى الصناعة وفى المؤسسات التجارية ، أنه ينبغي أن يحل كل موقف على أنه مشكلة خاصة وغريبة ، حتى يمكن فهمه ومعالجته إيجابيا ؛ ذلك لأن التحليل السليم يؤدى الى اتخاذ قرارات أفضل ، والى تصرفات يكون طابعها الشعور بمستولية أكبر فى توقع المشكلات الإنسانية ومعالجتها . هذه نقطة جوهرية لا بد أن يدركها كل من يسعى للحصول على فهم للعلاقات بين الناس فهما واقعيًا وعميقًا .

وعلى سبيل المثال ، ليس بالأمر غير العادى أن يكون سلوكك رئيس العمال فى معاملته لعامل يبدو أنه يتكاسل حين العمل مبنيًا على أساس طريقة ما فى أحد الأيام . وعلى أساس طريقة أخرى تختلف كل الاختلاف فى اليوم التالى ؛ إذ قد تتغير الديناميكيات والضغط والحوافز فى الموقف ، كما قد تتغير صلة رئيس العمال بها ، وكذلك قد لا يكون من الممكن التنبؤ بشعور العامل نحو رئيسه من يوم لليوم التالى . ويحتمل أن يرجع السبب فى ذلك الى الحالة التى يحس بها عندما يحضر للعمل . بعد نوم متقطع ، أو بعد انقطاع مسيئ ، أو بعد خلاف عائلى فى المنزل . أضف الى هذين المسلكين الفرديين ما يحدث فى الواقع كنتيجة لتفاعلهما من المشاعر والانفعالات التى تثير مشكلات أخرى . ولما كان الموقف يشمل أيضا أشخاصا آخرين فإنه يكون من النادر أن تفهم العلاقات بين العامل ورئيسه بالنظر إليها على انفراد ، وأبعد من ذلك فهناك تغيرات فى البيئة وعناصر الوقت والتاريخ الأصل خلف كل مشكلة إنسانية .

من الواضح أن العلاقات الانسانية تخلق مزالق كثيرة للمراقب غير المتدرب الذى يحاول أن يستخرج استنتاجات سريعة عامة عنها . ومع ذلك تتجمع الأدلة من كل جانب على أن الرؤساء المنفذين يستطيعون بأوسع مدى أن يرفعوا من قدرتهم على أن يتفهموا ويعالجوا الارتباك الذى يمتري العلاقات الانسانية والمشكلات التى تثور فى المنزل وفى العمل وفى المجتمع ، فيحل الفهم المبني على المنطق محل الادراك القطرى والتخمين . ومع أن بعض المهارات المحددة المتصلة بالملاحظة مطلوبة ويمكن تعلمها عن طريق الممارسة والتجربة ، فقد يكون الشرط الجوهرى هو أن ينمى الرئيس التنفيذي فى نفسه الطريق السليم للموضوعى للتفكير فى الناس وفى نفسه ضمنا فى ميدان الصناعة ، وذلك يجمله مرهف الحس بالطبيعة بسلوك من حوله ، ويصبح مهتما بالناس لذاتهم اهتماما كافيا ينصرف الى أسباب سلوكهم ، وكيف يمكن مساعدتهم على العمل بعضهم مع بعض بفاعلية أكبر .

من الواضح أن لكل موقف بتمامه أوجهه الفريدة ، غير العادية ، والخاصة التى يمكن تمييزها بسهولة أحيانا ، وبالتحليل الدقيق أحيانا أخرى ، ومع



شكل ١١ - ١ هيكل تحليل موقف انساني شامل

٣٨٣ تفهم العلاقات الإنسانية - إطار للتحليل الموضوعي

ذلك فإنه من الصحيح أيضا أننا يمكننا تحديد مجموعة من العوامل السائدة التي تؤثر في العلاقات الإنسانية في المنظمات بطريق ما ، وعندما يستطيع مراقب طابعه الموضوعية تحديد هذه العوامل ، فإن الخطوة الكبيرة التي يتخذها تقوم على تحليل وتقدير أهمية العناصر الفريدة في كل موقف انساني شامل كما ينبغي أن يبحث المراقبون أكثر من ذلك عن العناصر الجديدة والخاصة التي قد تساعد بذاتها ، أو بالاتحاد مع غيرها في شرح المشكلة وشرح سلوك المتأثرين بها .

وسوف يتركز الاهتمام في هذا الفصل على أنواع العوامل السائدة التي توجد ، وكيف يمكن أن تطبق على كل موقف (انظر شكل ١١ - ١) وسوف نتعرض لبعض الارتباكات التي تمترض طريق التحليل الموضوعي للعلاقات الإنسانية . وعند نهاية الفصل سوف نقدم بعدد من الاقتراحات لتوجيه الرؤساء التنفيذيين في جعل التحاليل أكثر موضوعية وواقعية . والهدف من ذلك هو زيادة تفهم الرئيس التنفيذي لطبيعة مدلول مشكلات العلاقات الإنسانية . وسوف يساعدكم هذا التفهم على إصدار قرارات أكثر سلامة ، وتؤدي بلورها إلى نوع من التصرفات التي سوف تنتهي بنتائج أكثر فاعلية وتبنى عملا مشتركا في سبيل تحقيق الانتاج .

العوامل الشائعة في غالبية المواقف الإنسانية

أهداف المشروع وسياسته

نحن نقبل ، وبكل سهولة ، القول بأن أي مشروع تجارى يضم اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف ذات قيمة ، وكما لاحظنا في الفصل الرابع فإنه يمكن أن يصبح هدف المشروع أو مجموعة الأهداف تحت ظروف معينة أهدافا مستغلا عنها كل من الرؤساء التنفيذيين والعمال على حد سواء . وتتم فاعلية هذه الأهداف عادة عن طريق سياسات الشركة وإجرائاتها التي يمكن أن تساعد على خلق التماسك في المشروع . ويمكن أن يخلق تغيير السياسة احتكاكات لا حد لها من ناحية أخرى ، وكثيرا ما تمنى السياسة شيئا ما عند الرؤساء التنفيذيين وشيئا مختلفا عند العاملين . فعلى سبيل المثال اذا تبنت الشركة سياسة جديدة لبيع انتاجها في الأسواق

الاجنبية يمكنه أن تنفذ ذلك بنجاح فقط عن طريق خفض تكاليف الإنتاج .
 كان الأثر الذي يحدثه ذلك هو على الأرجح التشفف المزم في المشروع كله ،
 وقد تؤدي الضغوط الجديدة على قسم دراسة الوقت الى صعوبات مع رؤساء
 العمال ، وبالتالي مع العمال . لذلك فان معرفة طبيعة الاهداف الأساسية ،
 وفلسفة الادارة التنفيذية ، وصورة السياسة العامة ، ومبادئ الادارات ،
 ومتى وكيف ولماذا طبقت أو أعيد انظر فيها ، كثيرا ما يكون أول خطوة
 حليمة في التفهم الواضح لاحدى مشكلات العلاقات الانسانية في إبعادها

صفات الشركة

من العوامل العامة الأخرى التي كثيرا ما تهمل عند تحليل المشكلات
 في المنظمات الانسانية هي صفات وخلفية وتاريخ وتقاليد المنظمة أو الادارة
 أو الجماعة . ولا شك أن للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة صفاته الخاصة
 الهامة . مثل الناس الذين يكونون صفات نتيجة لنموهم وتعليمهم وتجاربهم
 وصلاتهم الشخصية كذلك يكون لكل منظمة شخصيتها الفريدة اذا عرفنا أين
 وكيف تبحث عنها .

ويمكن أن يميز عن هذه الصفة ببساطة بأنها « الطريقة المعتادة للقيام
 بالأعمال في هذا المكان » أو « المسائل المسلم بها في علاقاتنا بعضنا مع
 بعض » أو ربما « التقاليد التي تقبلها جميعا كموجهات لسلوكنا » .

تسرى هذه الطائفة من صور السلوك التي توصلنا الى معرفتها والتي
 توجد في المصانع والمكاتب ومنظمات الحشرات ومؤسسات التعليم ، وفي كل
 نوع من المنظمات التي عاشت لفترة من الزمن في جسم المنظمة بطرق خفية
 غامضة ، هذه مجموعة من العقائد والمبادئ والخبرات يشترك فيها أفراد
 أي منظمة ككل ومجموعات في مختلف الادارات ، وبالطبع كلما قدم العهد
 بالمنظمة تأكيد أن المشرفين والعمال يتأثرون بصفاتها الخاصة . وإذا
 ما نظرنا إليها بهذا الشكل ككل موحد ومترابط ، يصبح أكثر وضوحاً أنه
 لا يمكن قلقلة أي عنصر من مكونات الحياة بأي مصنع دون إحداث رد فعل
 في بقية المنظمة . وكما سنرى في الفصل الثالث عشر سيكون أي تغيير يصدر
 التقضاء على التقاليد والعرف والمبادئ التي دعمت استقرار العلاقات والشعور

بالضمان لدى الناس الذين يعملون سوياً ، محلاً لتساؤل أولئك الذين يتأثرون .

كثيراً ما تكون هذه الصفات المرتبطة بالشركة نتيجة لتاريخها ونموها في مجتمع بعينه ، كما تكون في بعض الأحيان نتيجة لفلسفة التشغيل لأحد الرؤساء التنفيذيين من المستويات العليا الذين يلقون الاحترام الكامل ، سواء الحاليون أو القادمي . وليس من غير المأدى أن نجد أن القدامى أشد تأثيراً في اتجاههم وسلوكهم بالمعادات والتقاليد التي قد أثبتت كفايتها لتوجيه الجهود في الماضي ، ولكن هذه المعادات والتقاليد لا تعنى الكثير عند حديثي العهد بالمنظمة الذين ربما عملوا في بيئة مختلفة في شركة أخرى ، بل ومن المحتمل أن تؤدي إلى المفزعة . ومع أنه من الممكن أن يكون لصفات الشركة أثر في توليد أركانها ، فإن ذلك يمكن أن يؤدي أيضاً إلى مقاومه التغيير .

وقد أشارت مارجريت ميد إلى الحاجة إلى تحليل السلوك التقليدي حتى يمكن أن نحدد مقدماً كيف تؤثر التغييرات في مختلف المعادات والمعتقدات والسلوك (١) .

الأوجه الاقتصادية

إننا نأخذ عادة في الحسبان الأساس الاقتصادي الذي كثيراً ما يؤثر في طبيعة العلاقات الإنسانية . وقد يكون ذلك إحدى مسائل المناقشة الخارجية ، متداً يحدث عندما تخطر إدارة المبيعات الإدارة العليا « ما لم نحسن السلعة التي يشكو عملائنا منها ، فإن الشركة ستسوء سمعتها على نصيبنا في تلك السوق » . عند ذلك يعرف الرؤساء التنفيذيون ما سيحدث ، إذ يذاع الخبر في المنظمة على خط السلطة ويصل إلى المشترين ، والهندسة ، لاختيار الخلفاء والوصفات وإلى إدارة التكاليف لضبط أوجه الاسراف ، ثم إلى إدارة الإنتاج حيث يتركز الضغط على رؤساء العمال وعمالهم، حينئذ يحدث توتر مؤقت في العلاقات في كل مستوى ، ويكون من المحتمل

Margaret Mead, *Cultural Patterns and Technical Change*. (١)
United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Paris, 1953.

أن تبحث الادارة عن كبش قداء لومه على ذلك الوضع ، أو يكتفى الجميع
بالتكتمان والتغطية .

يتصل الأمر المباشر للجوانب الاقتصادية المشترك فى كل من المواقف
بالأجور ، إذ يؤثر المستوى العام للأجور فى علاقته بمستويات الأجور بالمجتمع
ومواقف العمال من طرق التوقيت والحركة ، واستخدام طرق تقويم الوظائف
وتوزيع العمل على مختلف الحرف ، والتغير فى تكاليف المعيشة ، وتوزيع
الوقت الإضافى ، وإدارة خطط الأجور التشجيعية ، تؤثر كل تلك الأمور
تأثيرا مباشرا فى العامل وأسرته كوامل عظيمة الأهمية فى كسب العيش ،
هذا فضلا عن أن لكل شخص انسابى تاريخه ومضاعفاته الاقتصادية التى
تبرز بصور متعددة .

الأوجه الفنية

حدثت تطورات فنية فى ميدان الأعمال بسرعة كبيرة قد ينظر إليها
العمال بعين الشك ؛ إذ قد علمتهم التجربة أن « شخصا لابد أن يصاب
بضرر »؛ فقد يعنى التغيير الفنى النقل أو تخفيض الوظيفة ، أو فترة من
التعطيل بسبب عدم وجود عمل ، وقد يصل الأمر إلى التقاعد ، كما قد يعنى
انقسام عرى مجموعة من زملاء العمل . وسوف يعالج هذا الموضوع بتفصيل
أكبر فى الفصلين ١٢ ، ١٣ . إن أى تغير فنى هو الوسيلة التى يثبت بها
المهندسون ومصممو المعدات والطرق الحديثة كفايتهم للدائرة ، وقد علمهم
تدريجهم أن يفترضوا أن للخطط الهندسية المتصلة بالناس إجابات دقيقة ،
غير أنه كثيرا ما تنمو فى جماعات الموظفين الذين يهدد مراكزهم وأمنهم أى
نوع من التغييرات التى تنشأ عن الاختصاصيين ذوى البنائق « الباقات »
البيضاء كثيرا ما تنمو فيهم مقاومة للتغييرات التى يخشونها ولا يفهمونها .
إن أى تحويل لإجراءات الصيانة أو أى تنظيمات جديدة على خط التجمع هى
نماذج للأوجه الفنية التى تقلب العلاقات الانسانية المستقرة فى العمل ،
وسوف يساعد إدراك كيفية تأثير التغيير — فى الأوجه الفنية فى الأوضاع
الانسانية والاقتصادية فى العمل — المدير التنفيذى على أن يتوقع حدوث هذه
المشكلات ، وعلى أن يعالجها بتفهم أكبر .

العلاقات الرسمية وغير الرسمية

ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تحليل أى مسألة تتصل بالناس عاملا عاما آخر يتصل بتأثير مجموعة العلاقات غير الرسمية التي توجد بشكل ما في كل منظمة ، وقد أوضح كثير من البحوث أن مثل هذه العلاقات معاني خاصة عند العمال أكبر مما يدركه الرؤساء التنفيذيون . وقد سبقنا الإشارة في الفصل الرابع الى أن العلاقات غير الرسمية تختلف عادة عن العلاقات الرسمية ، وتكملها . وسوف يزيد تمييز العلاقات غير الرسمية وتقييم أهميتها عند المتصلين بها ، التحليل عمقا ، ويصير التساؤل عن ماهية ومكان وجود الاتصالات الرسمية بين الناس .

على سبيل المثال : عند اقامة عملية صناعية جديدة ، تسحب الادارة عمالا من مناطق مختلفة لتغشيل الوحدة الجديدة ، ولكن لسبب ما لا ينسجمون معا كفرقة واحدة جديدة . بالقدر الذي توقعته الادارة . وكان شيئا قد حدث لصلاتهم الشخصية التي سبق أن اعتمدوا عليها في اشاعة الرضا بينهم في العمل ، ومن المحتمل ألا تتمكن الادارة أو العمال من تفسير سبب البطء في الانتاج من وجهة نظر الادارة ، فيحتمل أن منطقة عمل معينة قريبة من الضوء أمام النوافذ تحمل معها الشعور بالاقناع ، أو يحتمل أن يشعر العمال بضيق قيمتهم ووقارهم ، وربما لا تكون الفرقة الجديدة متجانسة ومؤتلفة بالقدر الكافي ، أو قد تكون رقابة رئيس العمال أشد قريبا ، أو قد يطبق نوعا من الضغط يبعث على التبرم والضجر ، وقد تبعث الوحدة الجديدة فيهم الشعور بالعزلة بسبب قيامهم بالعمل كل واحد بعيدا عن الآخر ، في حين كان لديهم - سلفا - الشعور بالانتماء الى فرقة شديدة التشابك مكونة من زملاء لطاف متجانسين يحبون أن يعملوا معا ، ويساون كل منهم الآخر إذا جد الجهد . وعلى ذلك يتطلب التحليل الكامل لسكلا العلاقات الرسمية وغير الرسمية الموجودة ، الى خبرة كبيرة ، وإلى مهارة للالام بأهميتها للأفراد المعنيين .

عوامل الزمن

إن عامل الزمن هو العنصر السادس الذي يتخلل كل موقف بطرق مختلفة ؛ إذ أن المشكلات الحالية هي غالبا نتيجة للعلاقات السابقة التي

ترأى على مر السنين ، وأحيانا السنين * وفى النهاية تخلق أى شرارة أزمة فتتسبب مشكلة انسانية بين أيدينا لم تكن تعلم بوجودها من قبل * ولما كانت المنظمة واحتياجات العمل التامى فى تغير مستمر ، فلا بد من تحليل كل مشكلة انسانية حسب ظروفها *

ومن وجهة نظر أخرى ، فمن المرجح أن تتأثر مشاعر الناس بالمالهم وأمانهم وأهدافهم نحو المستقبل ، ولذلك فإى شئ يعترض تحقيق الأهداف الهامة كما يبدو لهم ، يكون قطعاً مصدراً لسوء التفاهم * وعلى ذلك فمن المرجح أن ينتج من تحليل المشكلات الانسانية الحولية على حدة ، ودون أن نأخذ فى الاعتبار عناصر الزمن فى الماضى والمستقبل من حيث تأثيرها فى الحاضر ، ربما ينتج عنها فهم غير كاف للصورة الحقيقية ، ويؤدى إلى اتخاذ قرار بعيد عن المسئولية *

ويتصل بعمل آخر من عوامل الزمن بالسن ، وبطول مدة الخدمة ، وبالأهمية التى يملقها المشرفون والموظفون عليها كأفراد وكمجموعات ، فالمشرف اللامع الصغير السن ، والعمال الكبار السن ، والمنتج الكفء ذو مدة الخدمة القصيرة الذى يستبقى فى الوقت الذى يستغنى فيه عن العمال ذوى مدة الخدمة الطويلة ، هى من مشكلات الزمن النموذجية التى تخلق سوء التفاهم ، والتى كثيراً ما تؤدى إلى مشكلات أكثر خطورة ، كما قد تواجه العلاقات غير الرسمية بين القدامى والجند الرؤساء التنفيذيين بصعوبات كذلك * ويؤثر عامل الزمن فى كل موقف بطرق مختلفة ، ويساعد تعرف عوامل الزمن الهامة ، وفهم أهميتها ، الرؤساء التنفيذيين على أن يكونوا أكثر موضوعية فى التحليل ، وفى التصرفات التى تتألف للمشكلات القصيرة الأمد بكفاءة ، وفى الوقت نفسه تسهم فى العمل الجماعى والانتاج الطويل الأمد *

تركيب كل الأوجه مما فى تحليل ذى مغزى

من الأهمية بمكان معرفة العناصر الشائعة المختلفة السابق وضعها على أنها عوامل فردية ، توجد بطرق متباينة فى أى موقف كمال * ولكن لا بد من التعمق فى التحليل أكثر من ذلك ، حتى يكون التحليل موضوعياً يحق ؛ إذ أن أغلب المشكلات التى تؤثر فى الناس فى الصناعة تتضمن أجزاء أو بعضاً من كل من هذين العوامل الشائعة ، كما تتضمن عناصر خاصة

معينة ، وعلى ذلك فمن الممكن أن يكون التحليل الكامل لأي عامل - قد يبدو لأول وهلة أنه مفتاح الموقف - مضللاً وعلى الأخص إذا انصب اللوم على عنصر واحد بمينه ، لذلك ينبغي للرئيس التنفيذي أن يلم بالعلاقات المتبادلة بين جميع الأجزاء بعضها ببعض ، وبأهميتها النسبية للأشخاص المعنيين في لحظة معينة من الزمن ، ولو أنه من النادر أن يتم ذلك بكمال مطلق ، إلا أن الرؤساء التنفيذيين المحريين والاختصاصيين المحريين من بين هيئة شئون العاملين حساسون لهذه المؤثرات المتباينة غالباً بالفريضة ، ويمكنهم بعد فترة قصيرة من التأمل فيها ، وفي الطريقة التي تبدو بها للجهات المعنية ، أن يصلوا إلى استنتاجات وحلول تساعد على مقابلة احتياجات الموقف بأكمله بطريقة واقعية * ورغم أنه يبدو أن تتاح حلول كاملة ، فإنه ينبغي أن يكون الهدف هو الوصول إلى أفضل حل مستطاع *

يرى بعض المحللين أنه من المفيد النظر إلى أي خلاف إنساني على أنه دليل على وجود شيء ما في المنظمة مختل التوازن ، أو على أن بعض المؤثرات الخارجية أو الجديدة قد أدخلت بشكل ما في التوازن الدقيق الذي يربط جماعة من الناس بعضهم ببعض كوحدة قادرة متعاونة * وعلى ذلك فالإحاطة بالناصر الشائعة السالفة الذكر وفهم ما قد يقلب الأوضاع تعتبر خطوات أولية ، كما أن الإحاطة بجزء من الصورة لا تكفي أبداً ، بل من الضروري تفهم الصورة الكاملة بكل عناصرها للتشابكة قبل إمكان اتخاذ أي تصرف سليم * وحتى يكون البحث كاملاً لا بد من ترابط المعلومات وتحليل وحضم أهميتها فيما يحتاج من وقت ، وتوافر مهارة في التحليل * ويبين الشكل (١١ - ١) المؤثرات المتنوعة التي تؤثر بطرق مختلفة عند انبثاق مشكلة انسانية *

عوامل بيئية فريدة

تطبق العوامل المشار إليها سابقاً بطرق مختلفة على كل وضع خاص وعلاوة على ذلك ، سوف تختلف في كل مرة العلاقات التي بين العوامل المتنوعة ؛ إذ يتضمن كل موقف كامل مزيجاً فريداً من العناصر ، وإلى جانب ذلك نحن نعلم أن هناك عوامل بيئية ذات تأثير خاص في كل منظمة وفيما تضمنه من الأفراد *

العوامل التنظيمية الداخلية

يختلف التنظيم الداخلى للشركة سواء الرسمى أو غير الرسمى اختلافا كبيرا فى الشركات المختلفة ، ويؤثر ذلك بالطبع فى العلاقات الانسانية (انظر الفصل الرابع) ، فقد يرسل مدير المشتريات فى إحدى الشركات تقاريره الى رئيس مجلس الادارة فى زمن الحرب عندما يصعب الحصول على المواد النادرة ، بينما فى شركة أخرى فى نفس الصناعة قد يرسل تقاريره الى المدير المالى أو مدير الانتاج ، وتبرر ذلك فى الغالب أسباب فنية خاصة أو اهتمامات خاصة أو كفايات الأشخاص ، كما قد تحدد على ضوء ما يشغله صاحب الوظيفة سواء أكان مركزا تنفيذيا أم استشاريا ، حتى يقابل احتياجات الشركة فى ذلك الوقت . كذلك فان المستويات التى يضطلع بها الرؤساء التنفيذيون وأدوارهم التنظيمية فريدة فى كل شركة .

قد ينبجح الاكثار من مستويات السلطة فى التنظيم التنفيذى بشكل أفضل فى إحدى الشركات عنه فى الأخرى فى طور بعينه من أطوار نموها ، كما تختلف وسائل الاعلام من أعلى الى أسفل ، ومن أسفل الى أعلى ، طبقا للاحتياجات الخاصة . ولما كانت العلاقات التنفيذية والاستشافية نادرا ما تتحدد بوضوح - كما توضح فى الفصل الخامس - لذلك يندر مقارنة الطرق المستخدمة فى انجاز العمل فى إحدى الشركات مقارنة مباشرة بالطرق المستخدمة فى الأخرى . وعلى سبيل المثال قد يختبر مكتب شئون الماهلين فى الشركة (أ) ويختار ويعين بالفعل الموظفين الجدد ، وذلك بسبب طبيعة العمل التى لا تحتاج الى مهارة ، فى حين أنه فى الشركة (ب) قد يعطى رئيس العمال السلطة الكاملة فى اختيار موظفيه المهرة - لذلك يجب على الرئيس التنفيذى ذى الحساسية التى يسمى الى الوصول الى الصورة الكاملة للكفاية فى الشركة أن يضع فى الميزان هذه العلاقات الداخلية الفريدة .

المؤثرات الخارجية

قد تأخذ المؤثرات الخارجية عن الشركة أهمية خاصة ، تساعد على تفسير الصفات الخاصة ببيئة الشركة ؛ اذ على المؤسسة المتوسطة الحجم القانة فى مدينة صغيرة ، أو فى مدينة قامت أصلا على وجود الشركة التزامات

خاصة وامامها فرص خاصة وتعترضها مشكلات خاصة تتطلب سياسة واجراءات معينة في معاملة الناس في مثل ذلك المجتمع المتشابك العرى . ولكن من الجائز أن شركة ماثلة في الحجم تجدها نفسها تعمل في مدينة واسعة وفي بيئة مختلفة تماما ، ففي هذه الحالة يكون الموظفون أكثر توافرا ، كما قد يكون تنظيم هذه المؤسسة تنظيما نقابيا أمرا حتميا ، وقد لا تكون المؤسسة الأخرى المنعزلة غير خليقة بأن تنظمها النقابات .

لذلك ينبغي أن تتلام سياسة التوظيف بالضرورة مع هذه الظروف المختلفة حيث للبيئة أهمية كبيرة . وعلاوة على ذلك فقد يكون لهذا الجزء من البلد أهمية خاصة . ففي الأجزاء الشمالية من الولايات المتحدة ، وفي إيطاليا مثلا ، تكثر احتياجات العمال الأكثر ثقافة ويزداد طموحهم عن العمال الذين يسحبون حديثاً إلى الصناعة من مناطق الجنوب الريفية . كذلك قد تصبح الحاصل المضمونة أيضاً والتجمعات المنصرفة في المنطقة وفي المؤسسة مصدرا أساسيا للاحتكاك ، وعلى ذلك تمكس المشكلات الانسانية في أى شركة حتما المؤثرات الخارجية المتباينة التي منها القريب الظاهر ومنها البعيد ، الذي يصعب التعرف عليه .

العلاقات النقابية

تعمل الشركات التي لها علاقات مفارضة جماعية رسمية مع نقابة أو أكثر في بيئة فريدة تحددها على الأكثر شروط الاتفاق بين الإدارة والنقابة . فكل نقابة - سواء أكانت منظمة صناعية أم حرفية - أهدافها وطريقتها الخاصة في التعامل وقادتها الواقعون تحت ضغط من اتجاهات عديدة ، وقد تستقر العلاقات بين الإدارة والنقابة بعد أن تمر للمنظمة في أطوارها الأولى عند نقطة تختبر فيها كل جهة إخلاص الجهة الأخرى وأمانتها ، ولكنهما مع ذلك تملآن كمؤسستين وفي النهاية تصلان إلى الحد الذي يكون فيه عند كل منهما القدر الكافي من الثقة بالآخر للبدء في العمل مما نحو الهدف المشترك . ولكن رغما عن ذلك فإن العلاقات بين الإدارة والنقابة متغيرة باستمرار حسب وقع المؤثرات الجديدة ، ولا يمكن فهم مشكلات الشركة الانسانية الداخلية فحما كافيا دون تحليل جو العلاقات الحالية والماضية مع أولئك الذين يمثلون العمال - أي النقابة .

الشخصيات الفردية والجماعية

لعل أكبر نوع من التباين هو ما سوف يوجد فى الاختلافات الشخصية التى تؤثر فى نوع سلوك الناس فى العمل . فمن الواضح أن كل فرد عبارة عن شخصية فريدة منفصلة يمكن تفسير سلوكها واتجاهاتها الجارية لحد بعيد بالمؤثرات الأصلية المتباينة فى داخل الأسرة وفى المدرسة وعند التحاقها بالشركة . وعلى نفس المنوال تنمى جماعات العمال ذات المصالح المشتركة معتقداتها الخاصة وقد أعد سلوكها ، وهذه تساعد على تفسير الطرق التى يرون بها الأشياء فى العمل . كذلك يظلم أن نجد أن سلوك الفرد هو نتيجة لمزيج من المؤثرات الفردية والجماعية يظهر بعضها على السطح ، فى حين أن بعضها الآخر لا يمكن معرفته . ولذلك يجب أن يستخدم الرئيس التنفيذى كل المعلومات المتاحة ، وإذا كان ذا حساسية للمواقف الإنسانية ففى استطاعته أن يوجه الأسئلة الصالحة ليستكمل الصورة فى ذهنه لما يحدث وسبب حدوثه حتى يمكنه الوصول الى قرار معقول . كما أن الانصت بعناية لتصرف الاتجاهات الحقيقية للأفراد والجماعات المختلفين هو فى الأغلب شرط أساسى يسبق كل قرار مقبول .

الأخطاء فى طريق التحليل الموضوعى

حقائق غير كافية

لعله من الممكن التعبير عن الشكوى الأكثر شيوعاً بين الرؤساء التنفيذيين والطلبة المهتمين بفهم مشكلات العلاقات الانسانية . وفى الحقيقة عن كل مشكلات العمل تقريباً ، بالألفاظ الآتية : كيف يمكن أن ينتظر منا أن نكون موضوعيين بحق عندما يندد وجود الوقت أو الفرصة لدينا للحصول على الحقائق الكاملة التى نشعر بالحاجة الى معرفتها عن أى موقف إنسانى ؟ . ويمكن لكل متخصص فى شئون العاملين ولعظم الاداريين التنفيذيين أيضاً أن يسمعوا صدى هذه الشكوى . ومع ذلك - ولكن واقعي - فى هذا الشأن - هل تتجمع لدينا على الإطلاق كل الحقائق التى قد نحتاج اليها لاصدار أى قرار من قراراتنا الشخصية أو الخاصة بالأعمال ؟ وهل الحقائق كافية ؟ من حسن الحظ أن عند أكثرين منا قدراً كافيّاً من الفراسة الذاتية

٣٩٣ تفهم العلاقات الانسانية - لتحليل الموضوعى

والفهم لاستكمال الصورة لأنفسنا ونحن نستخدم الحقائق التى لدينا بقدر ما نستطيع مستعملين حسن ادراكنا وبلاستدلال المبنى على التجربة وبمناية . ومع ذلك فغالبيتنا يوافق على أن المعلومات الزائدة على الحد ، والتى تكملها افتراضات عن السلوك ، يمكن أن تضلل الموقف لدرجة أننا لا نستطيع أن نرى الشجر بسبب الغابة ، بل ويتأثر حكمنا أكثر عندما نحاول أن نفرز الحقائق والآراء ذات المفزى من كتلة البيانات المتشابهة . ولندكر أيضا أن لكل منا نقطة غامضة .

والخطر الذى يواجه كثيرا من الاخصائين فى العلاقات الانسانية هو أنهم يستغرقون فى اتجاهات الناس ومشاعرهم حتى يفضلوا فى استخدام كل الحقائق الثابتة المتاحة لهم فى التحليل المنظم . ما يمكن أن يؤدى الى قرارات هزيلة غير واقعية ، ولعل اعترافنا بأن الرؤساء التنفيذيين يندر أن يتمكنوا من جمع كل المعلومات التى يحتاجون اليها فى الزمن المتاح لهم هو السبيل المفيد لاحتمالنا لتلك الصعوبات . وعلى ذلك فمن المهم أن يدركوا عندما يصدرون قراراتهم أنهم سوف يخطئون ، ذلك أنه من النادر الوصول الى الكمال ، ولكنسه من الواضح أن كل رئيس تنفيذى يستطيع أن يحسن مهارته التحليلية مستخدما كل الحقائق المتاحة الصالحة لتوجيه حكمه .

الحقائق اتجاه المشاعر

إن الخطأ الأساسى فى محاولتنا لتحليل المواقف الانسانية هو أننا غالبا ما نقضل فى التمييز بين الحقائق الملموسة الثابتة فى موقف ما والمشاعر التى لدينا نحن الرؤساء التنفيذيين نحوه . ذلك أن للحقائق عند كل فرد مفزى هل حبيب موقفه الخاص كما يراه خلال استنتاجاته الخاصة أو تصوراته .

ولنأخذ مثلا مشكلة تتعلق بما إذا كنا نسمع لجماعة من العمال بالذهاب لمنازلهم مبكرين فى يوم صيف شديد الحرارة والرطوبة . فوكيل النقابة الذى يعمل فى المصنع على الآلات مع الرجال يعلق : «الحرارة لاتطاق» (كما نقصر بها ونمانعها) ، فى حين يعلن رئيس العمال الذى ربما قضى جزءا كبيرا من يومه جالسا أمام المروحة فى مكتبه : « نعم . الجو حار هنا ولكن ليس أصوا حارا عن المعتاد » (كما أشعر به) . أما الرئيس الذى يستمتع بالمر على أى حال بجولوسه فى مكتبه المكيف الهواء ، فله شعوره الخاص عن

الجو المتصب مستندا الى وضعه الخاص * وعلى أى حال يقود وكيل النقابة رجاله الى الخارج مضرباً نصف اليوم احتياجاً ومدعياً أن الرجال لا يستطيعون العمل فى الحر الزائد عن الحد ، ولكن لا يمكن أن يتم التحليل الموضوعي للموقف الا بالملاحظة الشخصية المباشرة * كما أنه يصرف النظر عن حقيقة درجة الحرارة والرطوبة فان سلوك الرجال يستند الى ماهية شعورهم نحو هذا الامر ، ويجب أن توزن اسباب هذه المشاعر بعناية عند معالجة الموقف بطريقة بناءة *

أخطاء الحكم

سواء اكانت لدينا الحقائق كاملة ام لا ، فكلنا معرضون للأخطاء فى الحكم ، وما دمتا نترجم الحوادث على أساس تجربتنا واحتياجاتنا الشخصية ، ونطبق اتجاهاتنا التى سبق تصورهما على ما هو صحيح وما هو خطأ فى السلوك الانساني * فمن المرجح أن يكون حكمنا منجزاً ونقصه الموضوعية ، بالإضافة الى الضغوط التى لا يمكن تجنبها والموجودة فى العمل ؛ اذ يبدو أنها هى التى تدفع الى اصدار كثير من القرارات يارتجال ، أو فى توال سريع ، أو فى نهاية أيام طويلة مضيئة * ولو ترك القرار التجريبي حتى الصباح لينضج فان ذلك غالباً ما يمنعنا من اتخاذ ذلك النوع من القرارات المندفعة القصيرة النظر التى تؤدى بنا الى الاضطراب والمشقة * كذلك يؤثر ولاؤنا وتمصبنا واحساسنا الذاتى بالقيم فى أحكامنا بطرق مأكرة مضللة مالم نتأن ونضعهم فى مواضعهم حسب قيمتهم ونزنهم بعناية قبل أن نورت أنفسنا * ولكن هناك أشياء أخرى يمكن أن تساعدنا على أن نعيد النظر فى كل الحقائق عندما تنفى هذه الاتجاهات حكماً ، فالرئيس التنفيذى الذى يعترف بأن لدينا جميعاً تعلقاً غامضة ، وإن « كل الناس يقتربون بعض الأخطاء وأنا من ضمنهم » يستطيع حينئذ أن يعمل على تعلم دروس جديدة من تجاربه لتساعد على المستقبل *

هذا ويجب على كل رئيس أن يظن أنه يفهم مشكلات مرؤوسيه ، ومع ذلك فكل رئيس تقريباً يقول بينه وبين نفسه : « لو أن رئيسى فهم مشكلاتى بشكل أفضل لاستطعت أن أقوم بالعمل هنا بطريقة أحسن » * ومن الواضح أن عندنا جميعاً مشكلات طول الوقت تعتبر بعضها خطيراً وبعضها بسيطاً ،

ونستطيع أن نحتمل البعض ونعيش به ، ولكن البعض الآخر « يأكل إحشائنا »
وانا على استعداد بأن تضحي بأي شيء اذا سنحت الفرصة للتحدث عنها
مع أى شخص يفهمها ليقدّم لنا النصيحة أو يساعدنا فى حلها ، ومع أننا -
لسبب أو لآخر - نشعر بمشكلاتنا شعورا حادا ، الا أن الكثيرين منا يعزلون
أنفسهم عن مشكلاتهم رؤوسينا أو يفشلون فى ادراكها والاعتماد بها اعتمادا
كافيا ، مع أن لمشكلاته عنده نفس أهمية مشكلاتنا عندما •

تبين البحوث التى أجريت لاختبار درجة فهم المشكلات فى المستويات
المختلفة فى المنظمة أن الرئيس يحس أنه يعرف متاعب رؤوسيه ٩٠٪ من
الوقت ، ومع ذلك فالمعكس هو الذى يملئه الرؤوس عندما يعبر عن مشاعره
بالنسبة لفهم رئيسه لمشكلاته • ومع اعتراف أغلب الرؤساء بوجود الفجوة
فى الفهم فانها تكون بلا شك أوسع فى بعض الشركات وأضيق فى بعضها
الآخر ، ونتيجة لمعرفة ذلك فإن الرئيس فى محاولته الوصول الى فهم موضوعى
لمشكلات رؤوسيه سوف يستغرق وقتا أطول فى السؤال والانصات بدلا
من أن يتصرف على أساس اقتراحاته وكيفية شعوره بالموقف ورؤيته له من
مستواه ، وهذا سوف يساعد على تجنب أخطاء الحكم الباهظة التكاليف •

الأخطاء فى الاتجاهات والاقتراحات

كل واحد منا قد كوّن لنفسه على مر السنين عددا من الاتجاهات عن
نفسه وعن غيره من الناس ، وهذه الاتجاهات واقعية جدا وذات مغزى بالنسبة
لنا ، وبالرغم من حسن تقديرنا لعرف أن ميول وكراميات معينة وتخصيبات
ومشاعر محدّدة نحو الناس تؤثر فى كيفية تفسيرنا لسلوكنا وسلوك
الآخرين فى أى موقف انسانى • فنحن نميل الى النظر الى الناس على اعتبارهم
نماذج مثل هذه : « الشخص الأحمر الشعر لايد أن يتهمج بسهولة » -
و « الشخص النحيف ذو الوجه الأصفر (العجبنى) الذى يلبس منظارا يكون
من النوع المجتهد » - و « الشخص السمين ذو الوجه الأحمر لايد أن يكون
خفيف الروح » - و « الرجل الذى ينظر الى بشجاعة خليق يثقنى » -
« عمالنا القدامى أكثر الناس ولاء » - و « النساء أصعب فى المراقبة من
الرجال » - « المشرف المتعلم أفضل فى فهم الرجال » وعندما نعيد قراءة
هذه الطرق السائلة التى تميز بها الناس ندرك أن هذه الافتراضات تمثل

في أحسن حالاتها أنصاف حقائق ، ويحتل أن تكون عديبة الفائلة في معاومتنا على تحليل العلاقات الانسانية تحليلا موضوعيا * ومع ذلك فكل منا يقر بوجود مثل هذه الاتجاهات والمشاعر ، وهي كثيرا ما تضللنا في تقييمنا لسلوكنا وسلوك الآخرين *

كل شخص قد تعلم منذ يوم ولادته أن يعلق أهمية خاصة على كل أنواع التأثيرات التي يتكرر تعرضه لها في حياته اليومية ، وقد يكون للشئ الذي يلمس في الظلام معنى عنبى ومعنى آخر عندك ، وقد يحمل علم احمر الى ذهني ارتباطات معينة ، ويحمل لك ارتباطات مختلفة تماما ، وذلك بسبب الاختلافات في استعدادنا وفي تجاربنا * وقد تتصرف أنت مع العامل الذي ياتيك في زحمة العمل ويشكو المرض بطريقته ، وتتصرف شخص آخر معه بطريقة أخرى في طرف مائل ، فقد يختلف شعوره نحو المرض لانه هو شخصيا قد أصابه المرض أو أصدب أحسد أفراد أسرته مرض مزمن ومات بسببه *

وقد ننظر الى اللجنة النقابية التي تدخل عليك مكتبك بشكوى كجماعة تتحدى سلطتك أو تثير مسألة أخرى لا فائدة منها ولا تستطيع عمل شئ. ازعاجا في حين أنك اذا سمعت لجنة الى مشرف آخر قد رقى أخيرا من بين الصفوف فإن اتجاهه قد يكون : « أيها الرفاق ، لنسمع ما يشغل بالكم ، وسوف نرى هل هناك أى شئ يمكن عمله فيه — أذكروا لي القصة بأكملها بأقصى مايمكن من الاختصار » *

من هذه الأمثلة ينبغي أن يكون واضحا أننا لا نلاحظ موقفا انسانيا فحسب (اللجنة النقابية) ، ولكننا نربط به تفسيرنا الخاص لمعنى سلوكهم بالنسبة لنا ، والا فكيف يمكن أن نعرف ما يشغل بال اللجنة قبل أن نستمع إليه ؟ وإن من الأخطار الشائعة — عند رئيس العمال والرئيس التنفيذي والتي تؤدي الى سوء الفهم — مسلك الحكم مقدما قبل الاستقصاء *

لعل في النظر الى العبارات المعتادة التالية طريقة أخرى لشرح الاختطاف التي تعرض طريقتنا الخاصة في تفسير الأشياء :

١ — كلنا ننظر الى العالم حوله خلال مناظير مختلفة الألوان *

٢ — كل واحد منا لديه المرشح الخاص به الذي يستخدمه في تفسير سلوكه الخاص وسلوك غيره *

٣ - نحن نفسر الحوادث مستندين على ما نراه خلال مصفاة اتجاهاتنا وتجاربنا الخاصة *

٤ - نحن ننطق الأشياء ونعقلها *

لو استعطينا الالام بالدلول الكامل لهذه العيولات فسوف نذكر أن كل شيء نراه ، أو نسمعه ، أو نلمسه ، أو نحسه يفسره كل واحد منا لنفسه تفسيراً واعياً في بعض الأحيان وغير واع في أغلب الأحيان * ولكننا في العادة لاندرى أننا نفعل ذلك باستمرار في الحياة ، بل نحس أن نعتقد أنه بطريقة ما توجد أشياء وأشخاص وحوادث وعلاقات وما شابه ملحوسة خارج نفوسنا * هذه الأشياء ثابتة بالنسبة لنا يمكن لمسها وتعرفها ورؤيتها ، أشياء لها صفاتها الذاتية الخاصة بها ونحن نفرض دون تفكير أننا جميعاً نراها ونفسر مفزها بنفس الطريقة ، غير أننا نذكر الآن أن التفسيرات التي نضعها للأشياء وحوادث السلوك الانساني هي مجرد تفسيراتنا الخاصة ، وقد يفسر الغير نفس المجموعة من الظروف بطريقة مختلفة تماماً معتمدين على مدى ارتباطهم بها واستعداداتهم الفردية وإلى تجاربهم *

لقد حققت عقولنا غير الواعية بالآراء والفروض كنتيجة لكثير من المؤثرات : أسرتنا ومدرستنا ومدرسينا أو عشرتنا المنصرية والاجتماعية * ومع أن أغلب وجهات النظر الشخصية هذه تعيننا على تفسير حوادث الحياة حولنا ، وبذلك تضيئ الاستقرار والمفردى الثابت على حياتنا ، إلا أن بعضها منها يضللنا ويسوقنا الى تعليق أهمية زائلة عن الحد على الحوادث والسلوك التي ليست حقيقية في الواقع * ومع أن لدى كل منا التجربة التي تجعلنا نفترض أننا نعرف لماذا يتصرف فرد معين أو تتصرف مجموعة معينة من الأفراد بطريقة معينة إلا أننا اذا واجهناهم بتفسيراتنا فانها تبدو لهم مضحكة ، وعلى ذلك يكون الاسراف في الاستنتاج مدعاة الى تضييلنا لانفسنا *

وينبغي أن يدرك الرؤساء التنفيذيون المعنيون بمحاولة فهم أهمية السلوك الانساني والعلاقات الانسانية والعمل الجماعي والانتاج ، الاخطار المترتبة على تفسيراتهم الخاصة ، وأن يراجعوا أحكامهم بمنابة على ما حدث من واقع ثابت وسوف تساعدهم مقارنة ملاحظاتهم بملاحظات غيرهم ممن لهم دراية بالوقف ذلك أن إحدى صعوباتنا العظيمة هي أن تلك الاتجاهات

والمشاعر مدفونة في أعماق شخصياتنا ، وأنا نكره أن نغيرها أو أن نعترف بتضليلها لنا بعد أن ثبت أنها موجّهة مفيدة لنا في حياتنا . وإن هذا يجعلنا نفقد الثقة بأنفسنا . ولكن إذا اعترفنا بوضوح بوجودها فإن ذلك سوف يساعدنا على أن نفهم بدرجة أفضل كيف يعمل مرشح أو منظاره أو مصفااته الشخصية الخاصة (التي يرى الأمور من خلالها) . وهذا سوف يساعدنا أن نتحكم على المواقف الانسانية بواقعية أكبر . والشكل ١١ - ٢ الملتصق من عمل أحد الزملاء قد يوضح بدقة أكثر مدى العوامل التي تؤثر في تفسيراتنا الفردية لأي موقف متصل كما ذكر كتر :



شكل (١١ - ٢) كيف تؤثر العوامل الشخصية في تفسير مآثره .

٣٩٩ تفهم العلاقات الانسانية - إطار للتحليل الموضوعي

الحقيقة عند كل فرد هي ماسمح له قيمه برؤيته ، ذ أن كل فرد يميل الى اعادة تأكيد هذه القيم في لحظات معينة بأن يختار من الموقف تلك العوامل التي تتماشى مع قيمه ويتجاهل غيرها التي تختلف معها وهو يرى فقط ما يتوقمه أن يراه ، وعلى ذلك فهو يقوى الافتراضات والابتداهات التي يستند عليها كمعايير لتقييم ملاحظاته . بعض هذه الابتداهات والافتراضات ذات فائدة عظمى في أوجه النشاط اليومية وهي تساعد الفرد على أن يتجاوب بنجاح مع الموقف الذي أمامه رغمًا عن أن المعتقدات والافتراضات الأخرى تمتدح طريقه وتحول دون رؤيته لطبيعة الموقف الحقيقية وتمنعه من التجارب الصحيح(٢) .

عندما لا يفرق رئيس العمال - كما في حالة دخول لجنة التنظيمات النقابية في مكتبه - بين ما يلاحظه فعلا وبين مشاعره والافتراضات عما يدور في خلد النقابة ، فإن من المرجح أن يتصرف بطرق تؤدي إلى الاحتكاك وسوء التفاهم . وإذا أظهر سلوكه مع اللجنة نفاذ صبر واضحا ، وإن قال ما مؤداه: وماذا هذه المرة ؟ فإن شعوره سوف يتضح لأعضاء اللجنة وسيجاءون بدورهم بطريقة عدائية كأن يقولوا : « إذا لم تجعل تلك المروحة تعمل قبل الغد فسوف لا نعمل هنالك بعد الظهر » . وسوف يبدأ ذلك سلسلة من تيارات السلوك المتعارضة ، إذ أن انذار اللجنة سيجعل من الصعب على رئيس العمال أن يبحث في الموقف بغير تعصب وسيمنعه حتما من ادراك الحقيقة بأن تقويمه الخاطيء الأصل لمطالب الرجال هو الذي بدأ هذه السلسلة من الحوادث والنتيجة هي توقف العمل الذي كان من الممكن تجنبه .

ولو أن رئيس عمالنا كان على حذر منذ البداية بأنه كان يفترض شيئا ما بالنسبة لسلوك اللجنة ، وكان على استعداد لأن ينتظر حتى يتحدث اليهم ثم يكون رأيهم ؛ فعندئذ تبليغ فرص تغيير رأيه عن سلوكهم جدا بالغا ، وربما كان ماينتج من فهم للموقف ومن تصرف سيدي في معالجته أن تؤسس علاقة سليمة بدلا من خلق سوء تفاهم مشحون بالانفعال . وسلوك رئيس عمالنا هنا نتيجة لطريقة تقييمه للموقف فهو لم يراجع افتراضاته ، بل

افتراض أنه على حق وتصرف على أساس افتراضه * ولذلك ينبغي للرؤساء التنفيذيين وغيرهم ممن يسمون الى فهم المشكلات الانسانية أن يبقوا وينظروا وينصتوا قبل أن يقيموا بمزيد من السرعة أهمية الحوادث المحيطة بالناس *

نحن أنفسنا مرتبطون بالموقف كمحللين * وقد ذكر كاتز :

يرتبط الادارى ارتباطاً وثيقاً عقلياً وعاطفياً بكل نقطة احتكاك داخل منظمته ، وينبغي له أن ينظر أولاً الى أخطائه (اتجاهاته ، قيمه وافتراضاته) بدلا من أن يوجه اللوم عن حدوث المشكلات الى أشخاص آخرين وإلى عوامل أخرى الى جانب نفسه(٣) *

الميل إلى وضع العلامات المميزة

كلنا ميالون الى وضع الناس فى فئات ، وتعليق بطاقة عامة بهم ؛ فعلى سبيل المثال نقول عن شخص : « هو شخص مستظهر extrovert هل رأيت كيف كان يتصرف منذ برهة ؟ » أو : « هو من النوع المحبوس الذى لم يطلب موعداً من فتاة على الاطلاق » أو : « هم يسكنون أعلى التل لا بد أنهم أغنياء » أو : « ان مكتبته فى المقنمة ، لا بد أنه أحد محظوظى الإدارة » * وبغير حاجة الى القول بأن مثل هذه البطاقات المميزة والتقسيمات مضللة للتنفيذيين الذين يسمعون الى فهم أمور المشكلات الانسانية فهما موضوعيا ، وهى تعمى أبصارنا عن التعمق الكافى فى الموقف لفهم الناس على حقيقتهم ، وفهم أسباب سلوكهم فى وقت معين كما وجدناه فعلا *

وينبغي أن نحاول تجنب التفاعل مع البطاقة بدلا من الشخص نفسه ، فكل منا يدرك أن الاختلافات الفردية بين الناس كبيرة ، وأنه لا يمكن أن نبدأ فى سبر غور طبيعة الشخص الحقيقية والأسباب الرئيسية لسلوكه الا بالاقتراب منه ، وأن وضع البطاقات يمثل هاوية أعمق ؛ اذ يؤدي بنا الى تقسيم أى موقف أو شخص إما الى سواد حالك أو بياض ناصع : « هو شخص مستظهر » * أو : « هو رجل التفاصيل » * على حين أنه فى الحقيقة أقرب ما يكون الى الشخص العادى جداً الذى يقع بين النهائيتين * ان التطرف

فى الاستنتاج مع استعمال البطاقات يمكن أن يضلنا عندما نحاول أن نتعامل مع الادمين .

المعاير الجامدة

يتلالم سلوك المشرف عادة مع الموقف الذى يجد نفسه فيه ، ولعل القتل البسيط لذلك هو استعمال الشتائم فى مخاطبة الموظفين ، ففى بعض المصانع أو الأقسام - وبخاصة حيث يقوم المهنيون بالعمل أو حيث تكون أغلبية العاملين من النساء - يعتبر استعمال المشرفين للشتائم أمرا غير لائق، بل ومستفكرا اذا بولغ فيه ، ويكون السباب فى أقسام أخرى جزءا من لغة الحل ما دام لا يستعمل استعمالا شخصيا سيئا ؛ وبالنسبة للعمال والمشرفون فى التراسق به دون تفكير . وحيث يتوقع الموظفون التهديد من رئيس يجب السباب فانهم لا يأخذون ذلك اخذا جديا ، وقد يكون سبابه فى الواقع دلالة على المودة الشخصية مثل : « كيف حالك يا ابن ال ٢٠٠٠ ؟ »

من الممكن أن يكون تقييم السلوك مضللا للتنفيذين الذين لديهم فى تصورهم مستوى عام للسلوك الصحيح ، وأن ما وراء السلوك من اتجاهات هو ما يهتم به الموظفون . وينبغى أولا أن نأخذ فى الحسبان البيئة والتقاليد والعادات داخل القسم ، إذ من الواضح أنه فى حال حدوث أزمة كشبوب حريق مثلا ، فإن أى نوع من السلوك الاشرافى يكون مناسباً ويقبله باستعداد حسن أولئك الذين يندركون سببه ، وقد يكون نفس السلوك سببا فى الاحتكاك اذا اتبع فى موقف مقابر . ولذلك يجب على الرؤساء عند تقييم سلوك صريح أن يعنوا بتقدير أصول العلاقات بين الجهات والظروف الخاصة بكل حالة تدعو الى سلوك متلائم .

المعنى الخفى للطلبات والشكاوى

يفلب أن يضل الرؤساء التنفيذيون والاستشاريون الذين يعالجون أى موقف مشكل يتمثل فى شكل تظلم أو شكوى أو فى سؤال يحتاج الى جواب . بأن يقبلوا الفاظ الشكوى الشفوية أو التحريرية بقيمتها الظاهرة . ولناخذ هذه الشكوى مثلا : « نحن لا نستطيع أن نحصل على اجرنا العادى من هذه

الوظيفة الجديدة وتطالب بزيادة في فئة الأجر الأساسية * هل هذا موضوع يتعلق بفئة الأجر الأساسية كليا أو جزئيا أم أن الشكوى الحقيقية شيء آخر ؟ قد يكون هناك اتفاق على تقليل السرعة هنا ، كاحتجاج ضد المهندس ، أو ضد طريقة تنظيم العمل * وقد تكون المشكلة في سير العمل ، أو في عدم الراحة ، أو في التأخير ، أو في نقص الاستبدال أو الآلات غير الجيدة ، أو في أى شيء من هذا القبيل * وقد يكون أعضاء المجموعة من الفئة غير المتعاونين ، إذ أنهم لم يستقروا بعد كمجموعة حسنة التنظيم * وقد تبرز العصبية موقفها لأنها لا تشعر بأن بالرغبة في العمل بالسرعة العادية ، كما أنه من المحتمل أن يكون العمال مهتمين بتأمين حياتهم ، وعلى ذلك لا تكون الشكوى إلا لعبة مدبرة منهم *

وإذا أدرك المحلل ذلك وغيره من الاحتمالات الكثيرة فمن الأرجح أن يوجه اهتماما أكثر إلى الاصغاء إلى إعادة إقرار الموظفين لشكواهم ، ثم يسأل عددا كائيا من الأسئلة ليحدد السبب الحقيقي وما هو شعور الموظفين بالنسبة إليه * وبالرغم من الاصغاء بصبر فقد لا يتوصل الرؤساء التنفيذيون أو الاستشاريون إلى صورة تامة الموضوع لمشاعر الموظفين الدفينة في أعماقهم والتي تعبر عن نفسها على صورة تظلم *

يلقى تفسير الشكوى مثله كمثال الأخطاء الأخرى في التحليل الموضوعي للمواقف الإنسانية عيباً من المسئولية على الرئيس التنفيذي الذي ينبغي أن يتوقف وينظر. وينصت (لنفسه ولغيره على السواء) حتى لا يصل إلى قرار غير كامل النضج ، ويتصرف بمقتضاه ، وتستعمل إحدى منظمات مخازن القطاعي الكبيرة الشعاع التالي لارشاد الرؤساء التنفيذيين :

- أن النظر شيء
- رؤية ما تنظر إليه شيء آخر *
- وإدراك ما تراه شيء ثالث *
- والتعلم ما تدركه هو شيء آخر أيضا *
- ولكن التصرف بمقتضى ما تتعلمه هو كل ما يهم * اليس كذلك (٤) ؟

Malcolm McNair, "What Price Human Relations?" (٤)
address, Harvard University, School of Business Administration Alumni, June 22, 1956, p. 6. (Mimeographed.)

اقتراحات لإرشاد الرؤساء التنفيذيين إلى التحليل الموضوعي

لا تسأل عن صاحب المشكلة ، ولكن عن ماهية المشكلة نفسها

لرئيس التنفيذى الذى يواجه مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية ان يختار كيف يواجهها ، فيستطيع ان يقول مامعناه : « على من يقع اللوم » ؟ ويكرس جهوده فى القاء المسئولية على اى رئيس تنفيذى ، او اى عضو استشارى ، او على النقابة او العمال ، وذلك يفرض بالطبع أن مثل هذه المواقف كئش فداء دائما ، وأنه لا لوم على الرئيس نفسه ، او على اى واحد من زملائه فى الادارة *

ان أكثر المسالك فائدة هو أن تسأل : « ما هى الصعوبة فى هذا الأمر ، كيف حدثت ، وكيف يمكن تجنبها فى المستقبل » ؟ هذا المسلك يفترض أن سوء التفاهم يتسبب عادة عن عدد من الأشياء التى يمكن معرفتها بالبحث الدقيق ، وهو يفترض أيضا أن أخطاء ستحدث حتى لو كان الناس يصلون مما يوعى وضمير ، وهو يعترف بإمكان اشتراك الادارة العليا فى المسئولية ، وهو يركز الاهتمام على التعليم من التجربة حتى يتجنب التكرار، وحتى يقام فهم أفضل للمستقبل *

لا يقضى هذا المسلك على العقاب الملائم متى فهم الموقف فهما تاما ، ولكن من المرجح قبول العقاب الذى يوقع تحت هذه الظروف الأخيرة كعقاب له مآيبره * مثل هذا المسلك يحمل الرئيس التنفيذى مسئولية إلقاء الأسئلة المقيدة التى تلقى ضموما على الموقف فى جو من الرغبة المشتركة للوصول الى الحقيقة لا الرغبة المشتركة للتغطية لتجنب اللوم *

هذا المسلك يحترم كرامة الأشخاص المورطين فى سوء التفاهم ، أو فى الحوف ؛ اذ أنهم يعلمون أنه سوف لا يوقع اى عقاب حتى تجمع كل الحقائق المتاحة ، وعلى ذلك فالعقاب النهائى - ان وجهه - يمليه الموقف نفسه. ولن يكون نتيجة لحصر اللوم فى الشخص ، وهو يعترف بأنه لا بد من الايام بالموقف بأكمله - بالمعائق والسلوك والعلاقات والبيئة والأوضاع ... الخ قبل الوصول الى فهم حقيقى يصدر بمقتضاه قرار مسئول *

إنارة الأسئلة المفيدة

ينبغي أن ينشئ الرؤساء المتفدون المهتمون بفهم المواقف المرتبطة بالناس فهما حقيقيا في أنفسهم ، المقدرة على إلقاء الأسئلة المفيدة • فأنت تومع مصادر معلوماتك وفهمك للآخرين بأظهارك الرغبة في الإصغاء والتعلم من الغير • هذا المسلك يمكنك من وزن وجهات النظر المختلفة مقابل وجهة نظرك وهو يعترف بأن الحقائق والمشاعر تختلف • وذلك طرق كثيرة لإلقاء الأسئلة، فمن الصعب في كثير من الأحيان أن تحمل عقلا متفتحا لدخول المعلومات من مصادر متعددة ، كما أن إحترامك للناس الإحترام الكافي من أجل حسن تقديرهم للأمور ، مجرد أنهم يرغبون في مشاركتك لهم في المعلومات مشاركة كاملة هو في الواقع مشكلة . بيد أن الأسئلة تؤدي كثيرا من الوظائف المفيدة . فهي تساعد على جمع المعلومات وعلى تبادل المعلومات وعلى تحديد المشكلات ، وأخيرا على حل المشكلات •

يفرق نوع الأسئلة التي تسأل وطريقة طرحها بين المدير الماهر والرئيس المادى ، اذ يتطلب الوصول الى صميم أى مشكلة انسانية حساسية واهتمام وتصور والقدرة على ربط الحقائق والاتجاهات والمشاعر وتوجيهها في نمط له معنى بعد الانقضاء يصير وأناة ، ويهتم البارعون في إثارة الأسئلة بمساعدة الغير في تنمية أفكارهم وملاحظاتهم وقدراتهم على التحليل بالطرق التي تطورهم كإدميين ، ومن المرجح أن تظهر مثل هذه الأسئلة للمشاعر واضحة حيث يمكن معالجتها معالجة واقعية ، ودور الرئيس التنفيذي في هذا الصدد هو أن يعمل كمرکز اتصال للآخرين وكعامل مساعد لمعاونة نفسه وغيره في الاعتناء الى الأجوبة المفيدة بإلقاء الأسئلة الصالحة •

معرفة النفس

الرئيس التنفيذي الذي يعرف نفسه وقيمه ومواضع تعصبه وولاه والذي يصرف في واقع الأمر كيف تفسر صفاته الشخصية الفريدة الحوادث سوف يتوقف لينظر وينصت قبل الوصول الى أى استنتاجات عن أى مشكلات انسانية ، وبخاصة تلك التي تتصل به شخصيا • وسوف يختبر فروضه مقارنة بالحقائق الجامدة الباردة المتصلة بما حدث فعلا ، وسوف

٤٠٥ تفهم العلاقات الانسانية - اطار للتحليل الموضوعي

يزداد اهتمامه بتأثير سلوكه فى الآخرين ، وسوف يحاول تجنب بقية العمياء والتعويض عن تحيزه وضيقه المعروفين ، ولعله أن غيره من الناس قد يرى الأشياء بطريقة مختلفة فسوف يحاول أن يحبس حكمه النهائي الى أن يستطيع مقارنة تفسيراته مع تفسيرات الآخرين ، وحينئذ سيمهتدى الى استنتاجاته بدون التأثير غير المناسب ومعتمدا على الحقائق الموضوعية وعلى تقييمه للمشاعر ومحدولة الفوص الى أعماق للوقوف لرؤيته على أحسن ما يمكنه من خلال مرشحات الأشخاص المعنيين هو جزء متصل بهذه العملية ، وسوف يقبل الرئيس التنفيذي ، الذى يعلم بمواطن ضعفه ، الحقيقة التى مؤداها أن اللغز أيضا مواطن ضعف ، وسوف يسأل نفسه : « الى أى مدى كنت أنا سببا فى نشوء هذا الموقف وفى احداث التفاهم مادمت متروطا فى هذا الموضوع ؟ » وعلى ذلك سوف يحاط علما بافتراضاته ويختبر صدقها ، ويعرف كيف يمكن أن تضلله اذا لم يكن متنبها ، وسوف يساعده فى فهم ولقادة الآخرين ما يبذل من جهد مخلص لفهم نفسه وفهم دوافعه وسلوكه ، إذ ينبغي له أن ينظر الى نفسه أولا *

ضروب سوء التفاهم

من المرجح أن يجمع أولئك الذين ينظرون الى المشكلات الانسانية على أنها ضروب من سوء التفاهم التى تنتج عن عدم رؤية الناس للموقف بنفس الطريقة ، أن يجمعوا معلوماتهم من المجالات التى تكشف عن طبيعة سوء التفاهم ، وإذا لم يوجد فى الواقع أى سوء تفاهم أو اذا أمكن معرفة سببه بوضوح * وعلى أساس من الحقيقة فإن اتخاذ القرار والتصرف بسرعة يكونان فى موضعهما المناسب *

ولكن كلا منا يدرك كيف يختلف فى تفسير موقف مماثل مثل حادث سيارة فيقص كل شخص قصه مختلفة ويحدث نفس الشيء عندما يفسر الموظفون سياسة الشركة ، أو أوامر المشرف ، أو أسباب التغييرات الفنية الهامة ، أو حتى أية حزة رأس من الرئيس ، فهم يستطيعون أن يفسروا هذه الأشياء بطرق متعددة وسوف تؤدي تفسيراتهم المبينة على حسن النية الى تصرف يولد الاحتكاك ، وربما أدى الأمر الى الاضراب *

عندما يدرك الرئيس التنفيذى أن كثيرا من أمثال هذه المشكلات تتسبب أساسا عن سوء التفاهم الذى ينتج عن الضعف الكامن فى سبل نقل المعلومات والأفكار (انظر الفصل الرابع عشر) فإنه يكون فى موقف أفضل لأن يضع أصبعه على عقدة المشكلة فى أقصر وقت ممكن ، وسوف تساعد مهارته فى الاستماع على الوصول إلى أسباب سوء التفاهم وسوف تمكنه من إصدار أى قرار بدون تحيز .

الصبر على الضعف الإنسانى

إن الرئيس التنفيذى الذى يجب أن يفكر فى تنظيم مثلى للأفراد المتعاونين ذوى الكفاية يخدع نفسه ، إذ لم تصل وسائل الاختيار ألفينية والتكيف الاجتماعى إلى هذه الدرجة من الكمال ، ولذلك فمع الاختلافات الفردية المنتشرة انتشارا شاملا وتأثر سلوك الأفراد بتغيرهم لبيئة عملهم وبيئة معيشتهم وتفاعلهم مع غيرهم فإن من المحتم أن يجد بعض من يعتقد أنهم لا يصلون إلى مستوى بقية العمال من المصنع ، وينبغى أن يتعلم الرئيس التنفيذى الذى يعالج المشكلات الانسانية — احترام الآخرين سواء أكانوا رؤساء تنفيذيين أم مراقبين أم عمالا ، بالرغم من أشكال الضعف الإنسانى التى يجدهم فيها ، وقد اعتاد أحد رؤساء المؤلف القدامى أن يقول : « كان من المحتمل أن يكون هذا الرجل هو أنا لولا ورقة واحدة من أوراق اللعب » . وقد كان فى استطاعته أن يحتل الأفراد الممنين كأفراد لهم احترامهم الشخصى ولهم الحق فى المعاملة الكريمة وفى إتاحة الفرصة لهم ليتبينوا هل فى طاقتهم أن يتحسنوا تحت تأثير الارشاد الصحيح ، أو أن يتركوا وشأنهم ، ولا يعنى الصبر والمهمل أن يكون المرء ليناً أو عاطفياً .

قبول التغير والنمو

يظهر أن لدى بعض الناس ثقة أكثر من غيرهم بالرجال أمثالهم ، وبقدرتهم على التغير والتحسين والنمو ، وينبغى للرئيس التنفيذى — الذى عنده هذا الشعور عن نفسه وعن قدرته على التقدم — أن يعترف بوجود هذه القدرة عند غيره ويعمل على تنميتها ، ومن المرجح أن يجهر البعض منا ممن ليس لديهم إيمان قوى بإمكانيات النمو عند الأفراد وبقدرتهم على النضج مع

٤٠٧ تفهم العلاقات الانسانية - اطار للتحليل الموضوعي

التوجيه بالنقد لمسلكتنا التحليلي ، وسوف تنشأ عندنا نظرة متطرفة في معاملة الموظفين الذين لا يرقون الى مستوى عملهم الحالي * وعلى ذلك فمن النادر أن يدرك مثل ذلك الرئيس التنفيذي أى مسئولية افتقار الموظف للنجاح قد تقع على رئيس العمل ، أو على المستويات الادارية العليا ، لا على فلان بالذات *

تتقدم الاتجاهات نحو العمل ببطء عن طريق تجارب الموظف في العمل ومن الممكن أن تتغير بسرعة لو وجدت البيئة الصالحة ، ألم تر أيها القارئ موقفًا جديدًا للعالم يستحوذ على قسم يستغرق في سبات عميق في وقت قصير جدًا ؟ ألم تر كيف يصل بعض المراقبين الذين لديهم ثقة في قدرة رجالهم على التغيير ولتحسن الى نتائج مذهلة ؟ يحس الرجال أنفسهم غريزيًا بوجود هذه الثقة بهم ، ويرتفعون الى مستواها ، ويستجيبون لها بتحقيق نتائج مذهلة أن الرؤساء الاداريين الذين يحملون هذه الثقة بالانسان والذين يتبعون ذلك بالتصرفات التي تتيح الفرصة أمام الرجال للنمو يعتقدونهم بشراة حيوية تنشط تكوينهم الانساني ، فانت اذن تهيم الجوفينو رجالك وينضجون معك *

النظر إلى الشركة نظرة شاملة

يحسن الرئيس التنفيذي صنما اذا عرضت له مشكلة من مشكلات العلاقات الانسانية لو نظر الى هذه المشكلة على مستوى بيئة المصنع أو المنظمة الواسعة ككل ، وكما سلفت الاشارة من النادر امكان عزل مثل هذه المشكلات على أنها اقتصادية فقط أو انسانية أو فنية ، ولكنها تتصل عادة بمزيج من المؤثرات وبشبكة ملتفة على نفسها من العلاقات المتقدة ، وقد يكون مدعاة الى تضليل أي شخص يحاول أن يفهم مشكلة جديدة لأول مرة وربما في بيئة جديدة أن يدرك كم من المؤثرات العديدة تكمن وراء المشكلة ، وقد يكون من المحتمل أن قرارا اداريا عاليا أو سياسة عليا هي التي خلقت ذلك الشعور بالقلق الذي يظهر الآن على صورة تظلم أو سوء تفاهم ، ولو أراد الشخص بشغون الموظفين أو الرئيس التنفيذي أن يتعمق في الفهم الذي يؤدي الى قرارات وتصرفات سلبية تتصل بالافراد ، فلا بد أن ينزع عماه حتى يرى وينصت الى الصورة بأكملها ، وذلك يحتاج الى طريقة تفكير شاملة للشركة كلها ويحتاج الى خيال لرؤية القوى وهي تعمل كما يحتاج الى تفكير حسن

مفمن وتحليل لتركيب الحقائق والمشاعر بمضها على بعض فى صورة واقعية موضوعية .

الخاتمة

ان النظر فى أعماق أنفسنا ، وفى كيفية تأثير تجاربنا الماضية فى طريقة رؤيتنا للحوادث وحكمنا على مفرأها ، يزيد من حكمنا كرؤساء تنفيذيين ، وهو يمنع حدوث كثير من الصعوبات التى تؤدى إليها قراراتنا المنطوقة . يتشكل الناس بأشكال لا نهائية العدد ولابد أن تجعلنا زيادة اهتمامنا بهم كإنسمين مع كل وجه الضعف الانسانية التى تسود بيننا أكثر فهما للآخرين ولأنفسنا ، وقد أضاف إحصائى نفسى فى شركة ف • ب • جودريتش الاستبصار للمفيد التالى للرؤساء التنفيذيين الذين يتعاملون مع غيرهم فى الصناعة « يجب أن نتوقع أن حكمهم على أى موقف معين سوف يتركب على مرآة ماضيهم المحدبة التى قد تكون مختلفة تماما عن مرآتنا » (٥) .

كان هدف هذا الفصل أن يضع إطارا للتحليل الأكثر موضوعية للعلاقات الانسانية والفرص الانسانية والسلوك الإنسانى كما نجدها فى كل منظمة للآدميين ، ولم يكن الغرض هو التوصية بطرق نوعية للتحليل بقدر كونه يخلق طريقة بناءة مفيدة للتفكير فيما نتوقمه ونحاول فهمه من المشكلات الانسانية . هذا المجال مملوء بالفرص الطيبة ، ولكنه مشوب ببعض الأخطاء الخطرة ، ولا ريب أن القول القديم المأثور : « قف وانظر واستمع » قد لا يزال أكبر دليل ذا مغزى عند قيامك بالتحليل والتصرف وعلى أى حال :

يحتاج الأمر الى مهارة وعزيمة لاستخراج الحقائق ويحتاج الأمر الى حسن تقدير وفهم للوصول الى حقيقة الأمور ويحتاج الأمر الى سعة أفق وخيال لرؤية الحلول البديلة ، ويحتاج الأمر الى المنطق والبداهة للوصول الى النتائج كما يحتاج الأمر الى تمود البت والاحساس بالتوقيت المضبوط لوضع خطة العمل (٦) .

(٥) Hubert Clay, "Your Past Is a Curved Mirror", Personnel, September, 1951, P. 133.

Malcolm McNair, op. cit., p. 6.

مراجع

- Argyris, Chris: *Personality Fundamentals for Administrators: An Introduction for the Layman*, Yale University Labor and Management Center. Yale University Press. New Haven. Conn., 1953.
- Barrett, O.: "Perception Demonstrations in Human Relations Training," *Personnel*, September, 1954, pp. 128 - 132.
- Cantril, Hadley: "Public Opinion: Its Formation and Change," *Princeton Alumni Weekly*, Nov. 8, 1953.
- Caples, W.G. "The Potential Power of Middle Management On and Off the Job," *Meeting Production's Manpower Needs*, AMA Manufacturing Series, no. 219, 1955.
- Clay, Hubert: "Your Past Is a Curved Mirror," *Personnel*, September, 1951, pp. 131 - 133.
- Juran, J. M.: "Improving the Relationships between Staff and Line," *Personnel*, May, 1956, pp. 515 - 524.
- Jennings, Elizabeth, and Francis Jennings: "Making Human Relations Work," *Harvard Business Review*, January, 1951, p. 29 - 55.
- Katz, Robert L.: *Developing Human Skill*, Dartmouth College, Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, N. H., October, 1955.
- McNair, Malcolm P.: "What Price Human Relations?" address to the Harvard Business School Alumni, June 22, 1956. (Mimeographed.)
- Menninger, William C.: *Self-understanding*, Science Research Associates, Inc, Chicago, Ill., 1953.
- Pigors, Paul, and Charles E. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, McGraw-Hill Book Company, Inc, New York, 1956, chap. 4.
- Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society." *Harvard Business School Bulletin*, Summer, 1952, pp. 69 - 73.
- Sampson, Robert C.: *The Staff Role in Management*, Harper & Brothers, New York, 1955.
- Turner, Gordon H.: "Human Relations Training As Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37 - 46.

الفصل الثاني عشر

التغيير وأثره في الناس

أشرنا في الفصل السابق الى أن التغيير هو أحد العوامل السائدة التي تؤثر في ظروف الملائمة الإنسانية في المنظمات سواء أكنّا نتكلم عن مصنع ، أم مكتب ، أم إدارة حكومية ، أم معهد تعليمي ، أم مستشفى ، أم عن وحدتنا العائلية الخاصة ، ولقد مضى زمن طويل منذ الثورة الصناعية في إنجلترا عندما صبت الشخصية الأسطورية « الملك لود » وأتباعها جام غضبهم على الآلات بتعطيلهم إطارات الغزل والحياكة ومع ذلك فالتغيير يؤثر فينا جميعا عندما نتكيف مع التطورات الحديثة في حياتنا اليومية فتتغير خططنا العائلية، وتتغير أهداف المجتمع وخاصة في مجتمعنا الصناعي المتحرك والمبنى على المنافسة حيث تتعرض الأعمال من كل نوع باستمرار الى تغييرات كبيرة أو صغيرة نسبيا .

وكما أوضحنا في الفصل الثاني تعتبر التغييرات الديناميكية الآن جزءا من أسلوب الحياة في أمريكا ، إذ قد تعود الأمريكيون التغيير ، وتسعدهم التغييرات التي تؤدي الى تحسن في أسلوب حياتهم ، والتغيير عند الكثيرين منهم منشط ومجدد وحافز للهمم وفيه تحد للفرائن الخلاقة .

لاحظ كمية الجهد التي تصرف فيما نحده في أنفسنا من تغييرات ، وفيما نخلطه من تحسينات على منازلنا ، سواء عند ترتيب الأثاث من جديد ، أم في هتسة الأرض وهي التي تبرزها الأسرة وتخططها ثم تستمر كأحد مشروعاتها . والتغيير مقبول اجتماعيا أيضا ، وهو الشيء الذي نسمى اليه عندما نعمل على الحصول على سيارة من آخر طراز ، فنحن نحس أن نتقى مع العصر ، ونحرق شوقا للجديد ، وتكيف بسهولة مع كل الأجهزة الحديثة حتى لو أحدثت ثورة في عاداتنا ، ولكن من الممكن أن تؤثر التغييرات فينا

بطرق إيجابية أو سلبية ، وكل واحد منا له تفاعل مخالف بعض الشيء مع التغيير عندما يؤثر فينا شخصيا في أعمالنا .

سوف يركز هذا الفصل اهتمامه على تأثير التغيير في المنظمة الانسانية كما نجدها في ميدان الأعمال ، وسوف ينظر إلى التغييرات من وجهة نظر أولئك الذين يتصلون بها أوثق اتصال ، وسوف يسعى لوضع طريقة مفيدة لاتباعها المنفلون عند تفكيرهم في التغيير ؛ إذ أن المنفذين في الوقت الحاضر مسؤولون عن أحداث التغيير بطريقة تشجعهم منظمتهم الانسانية بدلا من إثارة المقاومة .

قد أشرنا في الفصل الثاني إلى الاستثمار الكبير الذي أنفقته دوائر الأعمال على المعدات والآلات الجديدة بمعدل سريع منذ ١٩٥٠ . وكذلك فإن الزيادة الفارقة في الميزانيات المخصصة للبحث العلمي والتنمية تعطينا فكرة عن عدد التغييرات الكبيرة التي سوف تحدث في المواد والعمليات وطرق العمل في الخمس والعشرين السنة القادمة ، فاستعمال الآلات في المكاتب والمصانع يسيء سيرا حثيثا أسرع مما نتوقع ، وسوف يؤدي استغلال الآلات الحاسبة وبحوث الأداء وغيرها من الطرق الفنية المستحدثة في السنين المقبلة إلى تغييرات إجماع في هذا الاتجاه ، وقد أصبح الاتجاه السائد في دوائر الأعمال الآن : « إذا لم نعيش مع التطورات الحديثة أو نسبها فسوف نفقد قيصاننا » . وأدرك الإداريون المهنيون أنه ينبغي لهم ألا يستجيبوا لسرعة التغييرات الزائلة بحسب ، بل يجب أن يأخذوا مركز القيادة في وضع خطط طويلة المدى لادخال التغييرات حتى يستمر العمل ويقوموا بمسؤولياتهم قبل حملة الأسهم .

لنسمع أحد المديرين وهو يتكلم عن التغييرات الصناعية :

لقد ألقى تبائن أعداد السكان عبئا يزداد تقيلا على القوة العاملة التي أصبحت تمثل أقل نسبة من مجموع السكان في أي وقت مضى ، وبعد عشرين عاما قد يزداد عدد سكان الولايات المتحدة لأكثر من ٣٠٠ مليون نسمة ، أي بزيادة تقدر بأكثر من ٥٠ مليون نسمة عما كانت عليه منذ عشر سنوات . ولكن الأمر الأكبر مفرق هو أن عدد السكان سوف يحتوي على نسبة أكثر من ٣٥٪ من الذين تبلغ أعمارهم أقل من

(١١) سوف تزيد الحاجة إلى السلع والخدمات سنة ١٩٦٦ أربعين في المائة ، وسوف تزداد

الفترة العاملة إلى ١٤٪ فقط .

٢١ سنة أو أكثر من ٦٥ سنة (١) * فضلا عن ذلك فإن الأمريكى العادى غير راض عن مستوى معيشته وعلى ذلك فلايد من أن يزيد انتاج كل عامل عن ذى قبل حتى تسد طلبات واحتياجات الأمريكين *

فمن الواضح اذن أن زيادة الطلب على سلع وخدمات أكثر يعنى أنه لايد من أن يزيد كفاية جهودنا الصناعية ، ولكي يتم ذلك يجب علينا كمديرين أن نستغل التغير لصالحنا لا أن نتركه يسودنا ...

كيف ننظم أنفسنا حتى نستغل فرص التغيرات الفنية الى أبعد مدى ؟

كيف نبت فى أى نوع من التغيرات نأخذ فى الاعتبار ؟ أيها يجب ادخله ؟ ومتى ؟ وبأى معدل يمكن إحداث التغيرات فى شركائنا دون أن نشقت الكفاية الصناعية أو نخلق مشكلات اجتماعية شاملة ؟ وإن تهتمة البيئة الصالحة التى يتم فيها توجيه المنظمة جميعها الى قبول التغير. فهو تحد تنظيمى يبرزه التقدم الفنى الذى سوف يؤدى الى مستقبل خرافى (٢) *

انه لمن المشجع أن يكرس مديرو الأعمال اهتماما أكبر لفهم المسائل الانسانية المتصلة بادخال التغيرات ، فإن كل تغير فنى يصاحبه تغير اجتماعى فى المنظمة الانسانية * وقد أضفت البحوث فى مجال التفاعل الانسانى مع التغير بصيرة نافذة ذات فائدة تساعد الرؤساء التنفيذيين فى توجيه عملية ادخال التغير فى منظماتهم * وأمام مديري الأعمال التنفيذيين مجال واسع للاختبار لتحسين الكفاية الداخلية فى شركاتهم لانتاج سلع أفضل بتكاليف أقل تحوز رضا المستهلك * وقد نشأ الضغط الكبير لاحداث التغيرات فى السنوات الأخيرة نتيجة للزيادة الكبيرة فى الأجور والمزايا الإضافية التى حدثت منذ أزمة الثلاثينيات هذا القرن ؛ إذ تختلف نسبة الأجور المباشرة الى التكاليف من ١٥٪ فى بعض الشركات (الزيت والكيماويات) حتى تصل الى ٦٠٪ أو أكثر فى البعض الآخر ولكن المتوسط يبلغ ٣٠٪ فى

Charles B. Thornton, "Organizing for Industrial Change (١)
Strengthening Management for the New Technology, AMA
General Management Series, no. 178, 1955. pp. 4-7.

أغلب المنظمات • فضلا عن ذلك فقد تبرز نسبة الأجور المباشرة الى التكاليف في بعض العمليات المصينة في شركة ما مثل الإبهام المصاب وتنبه الإدارة الى أن « هذا هو الموضع الذي يمكن الوصول فيه الى أكثر ما يمكن من الوفر في أقل ما يمكن من الوقت بتحويل هذه العملية آليا أو بإدخال طرق جديدة للعمل » .

ولما كانت تكاليف عناصر العمل غير المباشرة الثابتة تكون جزءا يزداد باستمرار من حساب الأجور ، فقد أدخلت تغييرات على طرق العمل ، كما أدخلت أجهزة ميكانيكية باستمرار في هذه المجالات أيضا • تحفز تكاليف المواد الخام الهمم أيضا الى أحداث التغييرات مما يعنى أن المواد الخام الجديدة التي تتطلب خطوات مختلفة لتصنيعها سوف تؤثر في الروتين المعتاد في المصنع أو المخزن ، كما أن الشركات التي تمثل تكاليف بعض عناصر الانتاج فيها - مثل القوة المحركة - جزء كبير من حساب المصروفات الإضافية تبحث بالطبع عن خفض التكاليف بإدخال الطرق المستحدثة في هذه المجالات ، وإذا كانت بيانات الكلفة كاملة ومتاحة بسهولة ويسر ، فإن ذلك يسمح للإدارة بتعرف تلك المجالات التي يؤدي فيها التصرف الى نتائج حسنة ، وتحت ضغط النقابة التي لا ينتهي لزيادة الأجور والمزايا الإضافية ومع الأحكام الجديدة في الاتفاقات المبرمة معها والتي تضمن علاوة انتاجية قدرها ٢٪ أو أكثر في السنة تشجع الإدارة بإضطرارها حرقيا الى زيادة سرعة أحداث التغييرات التي تؤدي الى زيادة في الكفاية وخفض في التكاليف •

التغيير هو أحد أنواع التحدي الكئنة الذي ينبغي أن يكرس له الكثير للتفليس جزءا كبيرا من وقته ؛ ناذ للفكر الخلاق جزءا • ويستخدم الرؤساء التنفيذيون المخل الجديد لتحسين مستوى الآراء والأفكار والمسمى « غرو العقول » brainstorming وذلك لزيادة مشاركة ملاحظي العمال في الكشف عن الأفكار الجديدة كما تؤدي نظم حث الموظفين على تقديم الاقتراحات ، وكذلك أبحاث العلمى والهندسة في كثير من الشركات نصيبها من الآراء التي تنتهى بإحداث التغيير •

لا يستطيع رجل الأعمال الآن أن يقتصر في نظره الى مجال المنافسة على نوع تجزئه ؛ اذ أن السلع انتاجية عن الصناعات المختلفة تتشابه وتنافس بعضها بعضا ، فشركات الصلب تتنافس مع صناعة الألومنيوم وشركات الألومنيوم تتنافس مع شركات النحاس وفي صناعة النسيج تتنافس صناعة

الآليات الصناعية مصانع نسيج الصوف ، ومصانع نسيج القطن ، كما أن هناك سيلا لا نهاية له من الشركات الحديثة التى طرحت فى السوق سلعاً تنافس سلع المنتجين الراسخين القدم فى الصناعة وتحدث كذلك فى طرق التوزيع القطاعى والنقل تغييرات سريعة متشابهة تحتاج من المديرين التنفيذيين الى وضع خطط طويلة المدى للاحتفاظ بمراكزهم فى مجال المنافسة ، كما تحدهم الرغبة فى الإبقاء على نصيبهم من الأسواق الآخذة فى الاتساع ، وحيناً لو نالوا نصيب السبق عن طريق استخدام الأساليب الحديثة واحداث التغيير .

أنواع التغييرات

الآلات

من المحتمل أن نضل الطريق اذا ركزنا اهتمامنا فقط على الأوجه الهائلة للتغييرات التكنولوجية الكبيرة ، وكما يعرف القارئ هناك كثير من التغييرات الأخرى المختلفة التى قد يكون لها أثر فعال فى العلاقات الانسانية داخل الشركة ، ولكن أكثر التغييرات الكبيرة شيوعاً هى بالطبع التى تقتضى ادخال الآلات التى تقوم بالعمل أسرع وأفضل بعدد أقل من القوة العاملة ، وبتكاليف عمالية أقل لوحدة الانتاج . وقد يتضمن التغيير اضافة أجهزة معينة لآلة ما ، الواحدة تلو الأخرى ، أو اضافة عدد قليل منها فى كل مرة بحيث تتمكن الآلة القديمة من القيام بعملها بشكل أفضل . وفى خيرة المؤلف قد كانت هناك حالات كثيرة حدثت فيها تغييرات تبلغ العشرة (اضافة عدادات ، أو أجهزة قياس ، أو أجهزة مراقبة) قبل أن يصبح واضحاً للإدارة أن مجموعة جديدة من مسئوليات العمل قد نشأت . ونسعى الى مناقشة الغاية فى مراجعة توصيف وتقييم الوظيفة نتيجة لما أدركته الإدارة من حدوث تغيير بالغ الأهمية فى كميات العمل المتخصصة .

طرق الأداء

لعل أكثر أنواع التغييرات شيوعاً هو تورط الرؤساء التنفيذيين فيما يترقب على مراجعة طرق أداء العمل ؛ إذ يتقدم باستمرار طائفة المديرين

التنفيذيين ومهندسو الصناعة ومهندسو التصميمات باقتراحات التغيير ، ويقوم مراقبو العمال التنفيذيون - وعلى الأخص رؤساء العمال فى المنظمات المرتقبة - بإجراء التجارب باستمرار على تحسين توزيع العمل وتسلسل العمليات ، وعلى مراجعة مراكز العمل ، ويضعون اجراءات جديدة لرفع مستوى الكفاءة ، وفى الوقت نفسه لتسهيل العمل والاقلال مما يتطلبه من تعب * كذلك يسهم العمال فى الصنائع - حيث الجو صالح والظروف مواتية - بنشاط فى اقتراح طرق جديدة ، وفى اختصار العمليات ، وفى ابتكار الجبل العملية التى تمن لهم كأفراد عمليتين مرتبطتين بعمليات التنفيذ .

وليس من غير المعتاد أن تحتاج التغييرات التى من هذا النوع الى تعديل فى المدلات الزمنية الأساسية ، وفى معايير الوقت المنظمة ، وفى إعادة تكوين فرق العمل ، أو الى تعديل فى عبء العمل الذى اعتاده العمال لسنتين عديدة * وعندما تؤدى التغييرات فى طرق الأداء الى مثل هذه التعديلات يواجه الرؤساء التنفيذيون بمشكلات انسانية قد تائل فى صعوبتها الصعوبات التى تصاحب التغييرات التكنولوجية الكبيرة المتصلة بالآلات .

مستويات الأداء المنظمة الأشد إحكاما

واجهت كثير من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية مشكلة زيادة إحكام مستويات الأداء المنظمة ؛ إذ قد حدثت تساهلات فى الأوقات التى اتسعت فيها أعمال الدفاع لتجنب تعطيل الإنتاج الدفاع الأساسى ، ويعلم الرؤساء التنفيذيون مدى صعوبة الاحتفاظ بإطار المدلات ومستوى عبء العمل الى المستوى المنظمى العادل فى كل الإدارات . هذا مع العلم بأن الأوقات التى يلزم فيها الإحكام والتشدد ليست غير شائعة ؛ فقد تجد الشركات التى تواجه التشدد فى مستويات الأداء بين يديها مشكلات انسانية عويصة للتغلب عليها ، وقد تواجه شركة ما ضرورة تعديل مستويات الأداء حتى تبقى على وضعا فى ميدان المنافسة ، وحتى تعيش من الناحية المالية * وفى مرة من المرات عندما كشفت دراسات الزمن نية الشركة الحقيقية ترك عمال النقابة المحلية أعمالهم لأول مرة فى تاريخ الشركة ، وكان الظاهر انه ليس فى نيتهم أن يقوموا بأعمال أكثر بنفس الأجر اليومي * وفى السنة التالية ظهرت خمس وثمانون حالة توقف مغامرة مما أدى الى إغلاق الشركة تماما لمدة ستة

وثلاثين يوما - وقد مرّس المؤلف مقاومة مماثلة لاحكام مستويات الأداء فى صناعة النسيج الشمالية ، ورغم أنّ الادارة قد أثبتت بالحقائق والأرقام أنّ مستويات الأداء الأشد احكاماً جوهرية لبقية الشركة وحماية وظائف العمال ، فإن العمال استمروا يمارضون بصلاية فكرة احكام مستويات الأداء •

نقل الأفراد

يتصل النوع الآخر من التفسير الذى له آثار محيرة فى المنظمة الانسانية بالتغيرات الخاصة بالأفراد . . سواء فى مستوى الادارة العليا ، أو فى مستوى الادارة الوسطى (خاصة بين الأفراد الاستشاريين) ، أو فى مستوى رؤساء العمال ، أو فى مستوى مجموعات العمال • وفى بعض الأحيان يتفاعل الموظفون مباشرة مع الرئيس الجديد ولكنهم فى أغلب الأحيان يتبعون موقف الانتظار والتروى لفترة من الزمن • ولناخذ مثلاً شركة زاولت العمل لمدة سنتين تحت ادارة رجعية ومحافضة • ثم اشترها أصحاب جلد يحملون معهم حسن السمعة فى مجال الكفاية • أو لناخذ حالة مهندس جديد عين لتحسين طرق معالجة المواد الخام فى شركة لم تلتق أى اهتمام لهذه المشكلة من قبل ، يتضح من تقريره الأول أنه يمكن تخفيض عدد عمال مخزن البضاعة بمقدار ٣٠٪ باستخدام الناقلات الميكانيكية أو عربات النقل ذوات الشوكة الرافعة • وفى أثناء مشاهداته فى مخزن البضاعة ألقى كثير من الأسئلة التى أثارت الشكوك بين رجال القيادة والعمال أنفسهم •

ومن الأمثلة الشائعة فى مستوى الموظفين أن العامل الجديد الذى يعين عن طريق مكتب شئون العاملين ثم يلحق بالعمل مع مجموعة من الموظفين الذين قد أقاموا بطريقة غير رسمية مستوى من الانتاج لم يتغير من أسبوع لاسبوع الا قليلا ، قد يكون العامل الجديد ذا حماسة ، وفيه كثير من الطموح والرغبة فى التقدم ، وقد يكون محتاجاً الى أقصى ما يمكن من الأجر الصافى لمساعدة أسرته ، ولذلك وقبل مضي وقت طويل سوف يخلق لرئيس عمال ذلك القسم مشكلات وصعوبات انسانية خفية بكونه رافع المعدل •

من الممكن أن تثير تفسيرات الأفراد شعوراً بالشك والخوف ، أو قد تخلق شعوراً بالطمأنينة والثقة • ويتوقف هذا على طريقة سلوك الأفراد الجدد وكيف يكتفون أنفسهم مع المنظمة الانسانية المستقرة التى يجب أن يعملوا

بها ، كما سيكون الرؤساء التنفيذيون - ذوو الحساسية للمؤثرات الكامنة .
التي قد تكون للأفراد الجدد . على التوازن الدقيق للعلاقات المنظمة - في وضع
يمكنهم من وقف حدوث سوء التفاهم ومن مساعدة الأفراد الجدد على اتمام
التكيف الاجتماعي الضروري *

تغييرات المرتبة في المنظمة غير الرسمية

كثيرا ما تقابل التغييرات التي تهدد بانزال مكانة الفرد أو فرقة العمل
حسبما يؤزل التغيير ، بمقاومة شديدة ، وقد تكون أسباب المقاومة غير واضحة
تماما للشاكنين الا أنهم يقاومون بانفعالات قوية ، ويتذكر المؤلف موقفاً معين
فيه نقل مجموعة من كتبة الوقت والتكاليف من مبنى المكتب الرئيسى الى
أماكن أخرى في المصنع بالقرب من مكاتب مديري الأقسام * ومع أن المساحات
المخصصة للمكاتب كانت جديدة والمعدات والإضاءة حديثة الا أن الكتبة عبروا
بكل وضوح عن شكواهم تجاه الأماكن ، وتجاه النظام الجديد ؛ ذلك ان هذا
الكان كان بالنسبة اليهم ذا مرتبة أقل من نواح عديدة مثل دورات المياه ،
وخدمات التغذية ، وأوقات الراحة ، وسهولة الوصول الى الممثل الرئيسى
والعمل بالقرب من المكاتب واليعد عن الرئيس الخ * كما أن زملائهم في
العمل كانوا مختلفين وعبروا عن شكهم في طلبات مراقبيهم الجدد *

ولما كانت العلاقات والصدقات غير الرسمية تنشأ تلقائيا في داخل
المنظمات الرسمية فمن المنطق أنه عندما يحدث تغيير في منظمة الأفراد الرسمية
فسيستجيب عن ذلك أيضا تغييرات في العلاقات غير الرسمية التي لها معنى ومغزى
عند الجميع كما ذكر روثليسبرجر :

كل شخص وصل الى مرتبة معينة من درجات المكانة يعتبر أى شيء
حقيقى أو خيالى يقصد به تغيير هذه المكانة بطريق المناد أو المكابرة شيئا ظاهرا
جائرا ، ويمكن ملاحظة أن أية حركة من جانب الشركة قد تغير التوازن
الاجتماعى الموجود فعلا والذي اعتاده الموظف والذي به تتحدد مرتبته (٣) *

Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale*, (٣) داجع
Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1950, p. 61.

السياسات والإجراءات

هناك نوع آخر من التغيير من المرجح ألا نلتفت إلى أهميته ومغزاه إلا وهو التحوير في السياسات والإجراءات . فكثير من الرؤساء التنفيذيين شاهدوا ضروبا من سوء التفاهم تنشأ بين أعضاء هيئة الإدارة عندما تراجع أية شركة طرق حسابات انتكلفت بها وتدخل نظام الميزانيات التقديرية لتشغيل الأقسام .

ومعنى الميزانية التقديرية يبدو واضحا كمبدأ على سليم للإدارة العليا التي ترغب في زيادة الرقابة على التكاليف . فضلا عن أن الميزانيات تقبل بلا مناقشة كإجراء على سليم في كثير من الشركات فانه عندما يواجه رؤساء الأقسام ومديرى الفروع ورؤساء العمال لأول مرة تقديرا يقاوم بكل وضوح بين مستوى الأداء النمطي والتكاليف وبين النتائج الفعلية للتكاليف والكفاية. فأن جواً جديداً يفسى المنظمة ، وعلاوة على ذلك إذا جمعتهم الإدارة العليا لتشرح لهم أوجه القصور في اتباع أحكام الميزانية ، وتطرق إلى أذهانهم أن مستوى كفايتهم كمشرفين سيقاس من الآن بهذا المعيار الجديد ، فسوف يجدون طرقا معوجة تجعلهم يظهرون بالظهر اللائق فيما يختص بالميزانية . وفى سبيل تحقيق ذلك سوف يتبعون إجراءات من المحتمل أن تولد سوء التفاهم مع الأقسام الأخرى ومع موظفيها (٤) .

من المؤكد أن للسياسات والإجراءات الجديدة تأثيرات انسانية فى طول الخط ، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على طريقة وضعها وعلى مدى وضوح أغراضها لدى المستويات الادارية الوسطى وقبولهم إياها ، وعلى كيفية تنفيذها. وعلى الأخص على كيفية إحساس الناس بتأثيرها فيهم .

وإذا لم ير المشرّفون فى مثل هذه السياسات فائدة لهم ، فى مستواهم ، وفى زيادة فاعليتهم كمديرين يحاولون الوصول إلى تحقيق الأهداف التى يؤمنون بها بإخلاص ، فإن من المرجح أن تخلق مثل هذه السياسات الاحتكاك وخسارة واضحة فى الكفاية العامة ، ولابد أن يوضع السؤال التالى موضع

(٤) راجع Chris R. Argyris. "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review*, January-February, 1963, pp. 97 - 110.

الاعتبار والعناية عند الرؤساء التنفيذيين عند التفكير في تغيير السياسة : على أي وجه سيُفسر أولئك الذين يتأثرون بالتغييرات السياسية والاجراءات الجديدة من وجهة نظرهم وفي مستواهم في المنظمة ؟ وينبغي للمنفذين المهتمين بالتغييرات السياسية أخذ هذا السؤال في الاعتبار - وإذا كن من المتوقع أن يكون رد الفعل سلبيا فإن ذلك لا يحتج في حد ذاته الى تأجيل تبني السياسة الجديدة الضرورية * أما اذا عرفت الإدارة العليا ذلك مقدما وبحتت عن الأسباب الأساسية ، فإن من الممكن في أغلب الأحيان أن توائم السياسة ، حتى تقلل من المشكلات الانسانية التي قد تنشأ بغير ذلك - أو أن تختار الوقت المناسب للتغيير حتى ينفذ بالتدريج فيعتاد عليه الناس *

لماذا يقاوم الناس التغيير

عبر كلينتون جولدن مدير البحوث السابق لاتحاد عمال الصلب بأمريكا عن الخوف الشائع الذي يفسى عقول العمال دائما : «إذا تمسكنا مع العصر الحديث يصير التساؤل عن المبدأ الذي سوف يفقد وظيفته منا ومن يكونون ؟ » (*) كل قارئ يستطيع أن يتذكر أوقاتا في تجربته الخاصة ، يمكن أن تبرر هذا الخوف الشائع في عقول الموظفين ومدنوبي تقاباتهم . فقد أحس كل فرد منا حيرة مماثلة ومخاوف وشكوكا عندما توقعنا أن تغييرا سيصيبنا ، وقد قاسى الرؤساء التنفيذيون ، وبخاصة القدامى منهم ، نفس أنواع القلق الذي وصل في بعض الأحيان الى درجة كبيرة من التغيير ، فإن التمشي مع العصر الحديث يهدد كثيرا من الضمانات الأساسية التي تتمثل في الرضا عن الوظيفة . سواء عند العامل أو عند الرئيس ، فكلاهما يعلم من تجربته الخاصة أيضا أن التغييرات قد أجبرت شركات على فصل أو تنزيل درجات موظفين أو مشرفين أصبح لا لزوم لهم في الوضع الجديد ، وإذا لم يتعلم العامل ذلك من تجربته الخاصة فلا بد أن والداه أو عمه اللذين قد قاسيا من التغيير قد دفعوا اليه بذلك الأمر دفعا ، وهو يعلم عن ميل كثير من هيئات الإدارة في الماضي الى تحمل القليل من المسئولية تجاه أولئك الذين فصلوا كنتيجة للتغيير . وقد سجلت

(*) راجع "How We Can Boost Productivity" Carroll W. Boyce, (report from six experts), *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, p. 71.

بعض النقابات مثل نقابة عمال الصلب المعد الكبير من العمال المصنوعين كنتيجة لاستخدام مكينة طرق المادن . ويعلم قادة النقابات ماذا يعنى التغيير لأعضاء نقاباتهم ، وبخاصة عندما يحدث فى وقت هبوط العمالة . وكما قال جويلدن : « كثيرا ما تفضى الطرف عن حقيقة التركة الهائلة من الخلافات التى سلّمت الى الجيل الجديد من العاملين ، ولا يمكن أن نزيل ذلك بسهولة ويسر ، بل يحتاج الأمر الى كثير من الدراسة والفهم » (٦) .

أن الخوف بأنواعه الكثيرة هو أبرز ما يهتم به العمال ، وغالبا ما يكون مثل هذا الخوف انفعالا غير واع لما تعلموه عن التغيير ، وقد لا تكون هناك أية صلة بينه وبين معقولة التغيير المعين الذى تضع الادارة خطته فى الوقت الحاضر . ومع ذلك يوجد الشك والحيرة والخوف ، وتلوم هذه وتستمر ما لم يتم أعضاء هيئة الادارة ويتدبرو العمال بأى عمل بناء لتهدئة المخاوف أو لموازنتها بأشاعة الطمأنينة والأمال فى أذهان العمال .

ولعل العامل الحيوى الذى يؤثر فى تفاعل العمال مع التغيير ، هو تاريخ حياة الشركة ومكانتها فى مجالها الصناعى وأصميتها فى بيئتها ، ومستوى عمر موظفيها ، وطول تجربتهم ، والظروف الاقتصادية والمحلية . ومن المؤكد أن ادخال التغييرات فى الصناعة الالكترونية السريعة النمو سيكون مفهوما ومقبولا على أساس مختلف تماما عن ادخال تغييرات فى صناعة النسيج المضمونة فى « نيوانجلند » بتقاليدها وعمالها القدامى وجوها العام اللبىد بالقلق وعدم الطمأنينة . ولكن حتى فى صناعة النسيج فى « نيوانجلند » فقد وجدت أمثلة بارزة لنماذج ادخال التغييرات بواسطة ادارات بعيدة النظر ذات حساسية للعديد من التنظيمات الانسانية التى يحتاج اليها التغيير .

الأسباب الاقتصادية

الى جانب الخوف الحقيقى من البطالة يفسر عدد من الاعتبارات الاقتصادية الأخرى الأسباب التى تدعو بعض العمال الى مقاومة التغير بكل شدة . ففى بعض الصناعات مثل صناعات البناء ، قد حوّلت الفكرة التالية قبولا :

إذا بذلنا جهدا كبيرا فى العمل ، أو تبنيّا تغييرات فنية لتحسين الكفاءة ، فإننا بذلك نسعى الى إخراج أنفسنا من الوظيفة ، نظرا لأن الملبأى الموجودة محدودة على كل حال الخ ...

ولاعتبارات قوية وكافية مبنية على التجربة يقرن كثير من العمال التغييرات بزيادة سرعة العمل أو بخفض معدل الأجر ؛ إذ قد رأوا هذا الأمر نفسه يحدث للشير فى المصنع الذى يعملون فيه الآن ، أو فى مصانع أخرى عملوا فيها من قبل ، ولذلك يعترضهم الشك فى أن خطة الإدارة تلهيهم الى أن يشعروا بما يؤكد أن مثل هذا الضرر لن يصيبهم . ومن المرجح أن يكون تعقلهم لهذا الأمر كما يأتى :

« لماذا تقسم الشركة على تكبد نفقات أحداث هذه التغييرات ذات التكاليف الباهظة إلا إذا كان لديها أمل فى أن تحصل على كسب مائى منها ؟ »
ثم يستمرون فى استدلالهم المنطقي : « على كل حال يبدو أن الشركة تجنى دائما فائدة من هذه التغييرات أكثر مما نحصل عليه نحن ، ومن المؤكد أن بعضا منا سوف ينال بعض الزيادة الطفيفة فى الأجر إلا أن للشركة تأخذ نصيب الأسد » . وسواء آكانت هذه المشاعر صحيحة أو غير صحيحة ، فيحسن أن يعترف الرؤساء التنفيذيون بوجودها عند معالجة أنواع التغيير المختلفة ، فإن العمال يربطون بين تغييراتهم وبين التغييرات التى تقوم بها الإدارة ، والرئيس التنفيذى الذى يصفى ويفهم هذا السلوك الاتفعاى للعمال سيكون فى وضع أفضل لتوجيه عملية ادخل التغييرات بالطرق التى سوف توفر أقصى حد ممكن من الثقة للعمال المتأثرين بها -

الأسباب النفسية

إن القول بأن وظيفة هى أهم شئ يجب أن أفكر به فى حياتى قد يكون فيه مبالغة ، ولكن كما بينا فى الفصل الثامن أن وظيفة العامل وحياته الخاصة متشابكتان فى نواح هامة .

فالعامل الماهر الذى تغيرت وظيفته الى عملية مملة لاحتياج الى مهارة يفقد شيئا أساسيا كان قد كرس حياته للوصول إليه ، فقد منحه مهارته كما منحته أسرته اعتزازا خاصا بالنفس فى عمله اليومى ، عن طريقه قد

حصل على اعتراف المشرفين عليه ، وعلى مكانة مرموقة بين زملائه العمال ، وكذلك على مزايا معينة فى المصنع ، فان مركزه كعامل ماهر محل تقدير فى المجتمع . فاذا أشعر التغيير العامل بأن مهارته قد زالت عنه ، وقد قلت قيمتها عند الإدارة وعند العمال الآخرين ، فلا يمكن أن تلومه اذا مسه الجنون . ومع أن الإدارة تبرر تصرفها بأن فى الإبقاء عليه فى عمل آخر تنفيذا لالتزامها نحوه وهو ما يجب عليها فى كثير من الأحيان ، إلا أن عملية التعلم مرة أخرى تتصل بالمواجز العاطفية والبدنية مما فى كثير من العمال ، وبخاصة كبار السن . واذا اعترض التغيير سبيل تحقيق أهداف الفرد فى الحياة وسبيل الوسائل التى يحقق بها احتياجاته الأساسية للاعتراف به واحترام ذاته ، فمن الأرجح أن يكون تكيّفه مع التغيير بطيئاً وعسيراً .

الأسباب الاجتماعية

إن البحوث فى طبيعة مقاومة الموظفين للتغيير قد أوصلت المراقبين البارعين الى النتيجة الآتية : « فى الواقع أن مايقاومه الموظفون ليس التغير الفنى ولكنه التغير الاجتماعى ، وذلك التغير فى علاقاتهم الانسانية الذى يصبح عادة التغيير الفنى » (٧) ونقصد بالوجه الاجتماعى تلك الطريقة التى يظن بها من يتأثرون بالتغيير ؛ انه سيفير من علاقاتهم الشخصية الثابتة فى بيئة عملهم فعل سبيل المثال : قد يؤدى التغير الى انفصام عرى مجموعة من الموظفين تربطهم علاقات صداقة وتعاون راسخة من زمن بعيد ، ويشعرون بالأمن نحو أنفسهم ونحو رؤسائهم . بل ونحو قدرتهم على القيام بالمهام ذات المسؤولية . ولاشك أن مثل هذه العلاقات إنما تحتاج الى وقت لاقتها . كما أنها تحدد طرقهم فى العمل مما كمجموعة متعاونة .

كذلك تساعد عاداتهم وطباعهم غير الرسمية على تكوين معانى الرضا فى أعمالهم ، حتى اذا امتز شعورهم بالتضامن نتيجة لاقتراحات التغيير

(٧) راجع Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change," *Harvard Business Review* May-June, 1954, p. 49; Harriet O. Ronken and Paul R. Lawrence, "Administering Changes : A Case Study of Human Relations in a Factory," Harvard University Graduate School of Business Administration. Division of Research, Cambridge, Mass., 1952.

المصادرة من جهة ما في الصفوف الامامية ، فانه تظهر أنواع متباينة من المقاومة كثيرا ما يكون تعليلهم لها غير معبر عن الأسباب الخفية ، ولكن العمال يرون في ذلك تحديا للامس التي يقوم عليها أمنهم والتي قد تشتمل على مستويات الأداء الثابتة غير الرسمية ، كما أنها قد تؤثر في مراكزهم الاجتماعية في المصنع أو المكتب ، أو قد ترغبهم على تطوير أساليب ارتباطهم بعضهم ببعض في المصنع كما اعتادوها ؛ إذ أن التغيير يعنى صلاقات جديدة ومعايير جديدة ومراكز عمل جديدة أو بيئة عمل جديدة يشعرون أنها تقحم عليهم اقحاماً .

هذه العلاقات الاجتماعية التي تميل الإدارة الى افعالها هي عوامل جوهرية تسهم في اشاعة الرضا عن العمل وزيادة الانتاج ، ولذلك فان المديرين التنفيذيين والاستشاريين الذين يتجاهلون مغزى الأسباب الاجتماعية لمقاومة العمال للتغيير سوف يفشلون في الالام بأسباب نشوب الاضطرابات من فريق من العمال يدين بالولاء ويحب التعاون . ومن الناحية الأخرى فان معرفة هذه التفاعلات كثيرا ماتسمح للمديرين التنفيذيين بمواساة ادخال التغيير بطرق تعترف بالعوامل الاجتماعية الفريدة التي توجد في كل موقف جديد .

الأسباب الفنية

من المرجح أن تصاغ التغييرات التي تقدم من الاختصاصيين والاستشاريين في لغة فنية لتعرض على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد ، ولابد أن تستند على حقائق واحصاءات اعتادتها الإدارة . ومع ذلك فاذا سعى المهندس الى أن يشرح اقتراحاته للجنة نقابية أو لجماعة من العمال الذين سيتأثرون بها . فان مشكلته تختلف أساساً ؛ إذ أن الأفراد ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف ، وذوي وجهات النظر المختلفة والشكوك القوية التي تقسوه مايسمعون ، قد يبدو أنهم غير قادرين على فهم الأوجه الفنية للتغيير أو الطريقة التي سوف تؤثر فيهم في الواقع كأفراد .

لايكفى استخدام طرق الإدارة لاثبات سلامة وجدية التغيير ، بل لابد أن يدرك الرؤساء أنه لابد من مقابلة مشاعر الموظفين القوية في طور مبكر ؛ ذلك أنه اذا ووجهت هذه المجموعة من العمال بالخطأ كاملة ، دون العلم مقدما

يحدونها والمشاركة فى وضعها ، فان وقوع المقاومة يكون مضمونا وسوف يدرك أى مسئول - مثل الكاتب الذى لم يكن مستقرا فى مقعده أثناء اجتماع من اجتماعات التنظيم عندما حاول مهندس استشارى أن يشرح خطته ويضعها بتفاصيل عن بحوث الزمن - أنه من العسير الوصول الى الفهم الحقيقى ، وإلى القبول تحت هذه الظروف وفى مثل هذه الأوقات يكون من الصعب أن ينفذ التفسيرات المنطقية خلال دورات الخوف العاطفية التى تسد طريق قبول الموظف للتغيير .

الخاتمة

بالرغم من أسباب مقاومة التغيير الكثيرة المتداخلة بعضها فى بعض ، فان المديرين الجريئين فى المراكز التنفيذية والاستشارية يعلمون أن مثل هذه التغييرات يمكن أن تتم بنجاح عظيم عن طريق أولئك الذين يأخذون فى حساباتهم تفاعلات ومخاوف الموظفين عند وضعهم خطة التغيير وإدارتها . وما زالت الإدارة قابضة على الزمام ومصدرة للقرارات • ولا يظن فى هذا المجال أنه يجب على الإدارة أن تمحل قرارها المدرس بعناية والمبنى على ثاقب الفكر والخاص بتغيير السياسة أو بطريقة العمل أو الآلة • ولكن معرفة وجود أسباب حقيقية لمخاوف الموظفين ، وأن اهتمامهم بها معقول ومفهوم ، سوف يمكن الإدارة من أن توائم بين طريقة مواجهتها للأمر ، وربما بين بعض أجزاء الخطة ، وبين حقيقة مخاوف الموظفين كما يراها من يتأثر بالتغيير •

وفى استطاعة كل منا أن يتذكر مقاومته العنيدة لبعض أوجه التغيير التى اقترحها آخرون ، حيث أثرت مشاعرنا ، وأصبح من الصعب إقناعنا ، ووقفت مشاعرنا الداخلية التى لم نستطع تفسيرها فى طريقنا • ولا شك أن مثل هذه التفاعلات الانسانية تلعب دورها عند الموظفين والمشرفين والمنفذين أثناء العمل •

كيف نعالج مقاومة التغيير

تفاعلات للموظفين

ياخذ السلوك المبني على الشعور القوي بالخوف والمتأثر بالاعتقادات غير الواعية وضروب الولاء والتعصب أشكالاً كثيرة العدد ، وهو من النادر أن يبنى على المنطق ، فمن وجهة نظر العمال : « نحن نشعر بشكل ما أن هذا التغيير غير عادل ، وأن شخصاً ما سيصيبه ضرر » لم أكثر صور مقاومة التغيير الماكرة شيوعاً فتضح في تحديده لحجم الانتاج وهو ما يصرّف عادةً بالابطال .

ويمكن أن يكون الإبطاء عملاً فردياً عندما يجد العامل طرقاً مختلفة تجعل عمله يبدو صعباً أو غير ملائم وغير عمل ، فتنشأ الأخطاء لأسباب مجهولة غامضة ، ويدعى أن ضبط الآلة غير كامل ، أو أن الإضاءة أو شيئاً آخر يتعارض مع القيام بالعمل ، وقد يصبح التغيير كثير الحدوث ويضيق كثير من الوقت عند البدء في العمل في الصباح ، أو في التضخيم للاتفاق عند الغداء ، أو في آخر « الوردية » ، كل هذه من تفاعلات العاملين النموذجية .

ولاشك أن الإبطاء الجماعي تترتب عليه أخطار أقل للعامل الفرد ، لأن كل واحد يوافق ودياً على ما يجب عمله ، ويتصرف الجميع مما كجماعة واحدة للاحتفاظ بمستوى الانتاج عند معدل متفق عليه فلا يمرض أى واحد منهم لتزويج العقاب لمصم مقدمة الإدارة على تحديد فرد بفردته . وقد يكون التغيير عندهم مهدداً يفهم عرى جماعتهم المتجانسة للثبات ، أو بتعديل أساليب سلوكهم المعقدة ، وعلى سبيل المثال شعرت جماعة من مفتشى الأقمشة - الذين اشتغلوا بفرد القماش باليد فوق عمود خشبي فوق الرؤوس - بالتهديد بتغيير ذلك الى طريقة أسرع كثيراً للتفتيش تعمل آلياً ويقوم بإدارتها في هذه الحالة واحد منهم فقط أطلقوا عليه اسم (فنان السرعة) ، فالى جانب تثبيت مستوى انتاجهم عند الحد الأدنى الذى يبلغ بالتقريب ٢٥٪ أقل مما أثبتوا أنهم قادرون عليه من قبل ، قد وجئوا أيضاً بالوسائل لتعويق ومضايقة (فنان السرعة) كما استخدموا الضغط الاجتماعي ليشرحوه أنه منبوذ ، واتبعوا غير ذلك من مظاهر المقاومة التى تتمثل

فى ترك الموظفين للعمل ، وفى الغياب ، أو فى طلبات النقل ، كما تعكس التطلعات والشكاوى والمعارك عدم استقرار الحال .

ومع أن الإضرابات قد تسببت فى الماضى عن عدم قبول الموظفين والنقابة للتغييرات ، فقد قل حدوثها منذ أن الملت الادارة بتأثير التغيير على العمال وعلى نقابتهم ، ومنذ أصبحت أكثر تفهما عند مواجهة ذلك الأمر ، ومع ذلك فهناك مثال قريب فقد حلت أضراب كبير دعت اليه إحدى نقابات عمال الكهرباء الكبرى فى مصنع من مصانع إحدى شركات المنتجات الكهربائية الكبرى ، إذ شكت النقابة من طلب الشركة إضافة بند فى عقد العمل يسمح بمقتضاء الشركة بأحكام معايير الأداء كنتيجة لاعادة دراسة وتوقيت الأعمال المختلفة .

ينبغى أن يدرك المديرون التنفيذيون أن التغيير يهدد (انماط) عادات الموظفين للثابتة ، وقد يؤدى التغيير الى طلب مهارات جديدة ليس لدى الموظفين القدامى ، لا الرغبة ولا القدرة على الوصول اليها ، وعليك كمدير تنفيذي أن تدرك أنه لا بد من مساعدة هؤلاء الناس للتغلب على تفاعلاتهم العاطفية أولا حتى اذا ما قبلوا حتمية التغير فانه يمكن أن تتخذ الخطوات لمساعدتهم على التكيف مع الوضع الجديد .

عندما يفهم التغيير عرى وحدة من الأفراد شديدة التماسك أو يمد تنظيم مراكز عمل الأفراد ، فان ذلك يقلب أوضاع التوازن السابق فى علاقاتهم الجماعية وعاداتهم ، ولكن تشير التجارب والبحوث العملية بكل اقناع الى أنه عندما يدرك العمال الحاجة الى أحداث التغيير ، ويشتركون مع الادارة فى وضع الخطة له ، وفى الملائمة بينه وبين الظروف المحلية ، فان الانتاج يزداد فى الأسابيع الأتلى من العمل على ما لو أخطر العمال عن الوظائف المعدلة ومعدلات أجر القطعة مجرد أخطار ، ففي إحدى التجارب وضحت الحاجة الى التغير ، وإلى خفض التكاليف بطريقة دراسية فى أحد اجتماعات المجموعة ، وفى وجود كل العمال الذى سينتفرون بالتغير قبل أحداثه ، وبعد الاتفاق على ضرورة خفض التكاليف ناقشت الادارة معهم خطط الأعمال الجديدة ومعدلات أجر القطعة . وبعد أن تمت الموافقة على الخطة اختارت الجماعة أفرادا للتدريب الخاص اللازم ، وقد تبع ذلك أن تلقت الادارة كثيرا من الاقتراحات المفيدة عن تنظيم العمل الجديد .

طبق ووتين الشركة المادى في تغيير أعمال جماعة مقابلة الى نفس الأعمال الجديدة ، وبعد أن حور العمل ووضعت المدلات الجديدة قبل للمال ان ظروف المنافسة جعلت التغير ضروريا ، وشرحت لهم المدلات الجديدة • ماذا حدث للانتاج ؟ بعد ثلاثة أسابيع بلغ متوسط انتاج الجماعة المقابلة خمسين وحدة في الساعة ، وذلك مثلما كان من قبل ، وبلغ انتاج الجماعات التي اسهمت بنشاط في اجراء التغير من ستين الى سبعين وحدة في الساعة واستمر في الزيادة الى أن بلغ متوسطه سبعين وحدة في الساعة بعد سبع أسابيع • واوضحت التجربة أن الجماعة المقابلة قد أقامت لنفسها مستوى انتاج خاصا بطريقة ودية عند خمسين وحدة كاحدى الوسائل التي تظهر بها للشركة اعتراضهم على التغير والطريقة المستبعدة التي وضع بها العمل الجديد (٨) • وقد أثبتت تجارب كثير من هيئات الادارة ومن النقابات في عدد من الصناعات هذه النتائج •

رغم النظر الى التغير على أنه تحد لنظم الضمان الاجتماعى فإنه لاشك انه من الممكن أن تقبل الجماعة مثل هذه التغييرات ، اذ كثيرا ما تغير جماعات العمل أنفسها بإرادتها من الداخل ، ولكن الادارة التي تفهم طبيعة المواقف النوعية وتستخدم امكانيات الجماعة الخاصة في توجيه التغير تستطيع أن تحقق النتائج بل وتحققها بالفعل •

شعور النقابات نحو التغير

لقد تقمعت قيادة نقابات أمريكا شوطا بعيدا في قبولها حق الادارة في احداث التغييرات بقصد تحسين الانتاج ، وقد توضح القبول العام بوجهة النظر المصرية في تصريحات فيليب موري الرئيس السابق للمجلس الأعلى للمنظمات الصناعية CIO وتصريحات جورج مينى الرئيس الحالى لمنظمة اتحاد العمل الأمريكى والمجلس الأعلى للمنظمات الصناعية المشتركة AFL-CIO ونجسد برهانا على ذلك أيضا في اتفاقيات النقابات ، بما في ذلك الاتفاق البروم بين نقابة اتحاد عمال السيارات بأمريكا وادارات شركات السيارات الكبرى (انظر النموذج ١٢ - ١) •

(٨) راجع Lester Coch and J. R. P. French, "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, 1948. p. 512.

نموذج ١٢ - ١ كيف تشع الفعالية الأجود الى الحاجة الى الانتاج
(شركة فورد للسيارات واتحاد عمال السيارات - ٢٠ سبتمبر سنة
١٩٥٨) •

المادة التاسعة •

قسم ٢ - عامل التحسين المستوى •

١ - المبادئ المعترف بها •

يسوف عامل التحسين المتخصص عليه في هذه الفترة بأن التحسين المستمر في
مستوى معيشة العاملين يعتمد على التقدم التقني والفضل الآلات والطرق والمعدات
وعلى السلوك التصوري لجميع المشتركين في هذا التقدم كما يعترف فضلاً عن ذلك بالمبدأ القائل
أن زيادة الانتاج ينشئ جهود القوى البشرية هو غرض التصديق واجتماعي سليم •

ب - مقدار المكافآت وموعدها تنفيذها •

وعلى هذا الأساس اتفق على أن يمنح عامل تحسين الأجور الموضح فيما بعد لكل موظف
يسري عليه الاتفاق :

في أول يوليو سنة ١٩٥٨ ، أول أغسطس سنة ١٩٥٩ ، أول سبتمبر ١٩٦٠ علاوة قدرها
٢٢٪ (الثمان ونصف في المائة) من أجره الأساسي من الساعة أو ستة بنسات في الساعة
أيهما أكبر •

تضاف علاوة عامل التحسين إلى أجر الساعة الأساسي لكل قسم •

ومع كل قياسات عرض حالات معينة تجد الإدارة أن النقابة قد وضعتها
أعضاؤها في وضع طويحه مقاومة التغييرات المتعددة ، وذلك بالعمل على
تأخيرها وأحياناً بتشجيع الإبطاء في العمل حتى تضطر الإدارة إلى مراجعة
خطتها؛ لا أن النقابات الأكثر تضجراً ، والتي تخضع لقيادة تشعر بالمستولية ،
قد أحرزت تقدماً في تعليم أعضائها ، وفي مساعدة الإدارة للحصول على
موافقة العمال على التغيير • وإذا هيأت الإدارة الجو المناسب فإن النقابة تستطيع
أن تسهم بنصيبها في المساعدة ، واعتماداً على كيفية معالجة الإدارة للموقف
تبدأ دائرة من التفجعات يكون طابعها إما الثقة وأما الشك والخوف •

وعلى سبيل المثال أخطرت إحدى شركات المرافق الكبيرة ، النقابة بحدوث تغييرات تكنولوجية واسعة النطاق ثلاث سنوات مقدما ، وقد قامت فى الوقت المناسب بتعديلات مرضية حتى تيسر امتصاص التغييرات بأدنى صعوبة ممكنة ، وقد سمح الاخطار المقدم فى هذه الحالة بإتمام التعديلات فى نظام الأقسمة ، وبأعادة تدريب العمال استعدادا للوظائف الجديدة ذات المسئوليات الجديدة وتكفل التبديل الطبيعى فى العمال بحل باقى المشكلة ، كما تم الوصول سلفا الى اتفاق مشترك بين النقابة والادارة فى شأن حق العمال الذين فصلوا لفترات قصيرة فى إعادة تعيينهم .

ان دور قيادة النقابة هو أن تحمى أعضائها مما قد يصيبهم من ضرر نتيجة للتغييرات ، وذلك بتباعد أى طرق يبدو أنها أكثر فاعلية فى كل حالة على حدة ، فعند التفاوض على ما يدفع للعامل الذين تأثرت وظائفهم وأجورهم بالتغيير تهتم النقابة اهتماما حيويا بتوزيع الغنيمة فهى تنتظر من الادارة أن تقسم المدخرات بطريقة عادلة وتطالبها أساسا بأن تقتسم معظم هذه المدخرات مع أفراد العمال المعنيين ، وذلك بزيادة أجور أولئك القائمين بالوظائف الجديدة لتعويضهم عن زيادة المسئولية والمهارة والجهد ، والسياسة وطريقة التطبيق الأكثر شيوعا اليوم هى أن تطالب النقابة بفوائد التغييرات الكبيرة التى نتجت عنها كفاية الانتاج عند التفاوض على الأجور عامة حتى يستفيد بها جميع العمال بما فى ذلك أولئك الذين يقومون بالعمل ذاته ؛ إذ المفروض أن تعكس الأرباح المدخرات الناتجة عن استخدام الآلات ، أو طرق حديثة . وعلى هذا الأساس تساهم التنازلات للحصول على نصيب من هذه الأرباح ، ومع ذلك فهناك الآن اعتراف متزايد بين النقابات بأن الضمان الوظيفى يعتمد جزئيا على أن تضع الادارة جانباً قدرأ كافياً من « بذور المال » يؤخذ من الأرباح لتكوين احتياطي يستخدم فى التجديد ، وفى البحوث ، وفى التنمية . وهناك علامة على ذلك مطلب تتقدم به النقابات فى بعض الظروف ، وهو أن تستخدم الادارة بعض « الوفورات » فى تخفيض الأسعار على المستهلكين ، ويتحدد وضع النقابة النهائى لمحصلة هذه العوامل جميعا فى كل موقف .

أفضل طريقة لتوقيت التغيير

يمكن أن يؤثر سير التغييرات وتوقيت ادخالها على مدى تقبلها من وجه نظر النقابات ورجالها الرسميين ، وقد قابلت بعض هيئات الادارة نتائج

تتمسك في محاولتها إدخال التغييرات الكبيرة بالقوة في الوقت الذي كان فيه وكيل أعمال النقابة يذُفُل في معركة سياسية داخل النقابة ، وكان مشار هذا النضال السياسي هو أنه قد تعاون مع الإدارة أكثر من اللازم في إدخال التغييرات ، فعند قطع منافسه على نفسه عهداً بأن يقف موقفاً أكثر تشدداً من التغييرات لم تلق الإدارة بالطبع إلا القليل من العون من رئيس النقابة الذي كان على وشك إعادة انتخابه * وعلى ذلك فتجب العناية بتوقيت إدخال للتغييرات إذا أريد لها أن تمتص فعلاً بواسطة مستويات الإدارة أو بواسطة النقابة وأعضائها *

إن البرمجة الساقط الذي يحتوى على تغييرات كبيرة في بعض الإدارات دفعة واحدة قد يواجه النقابة بأكثر مما تستطيع معالجته * ومن تجربة الكاتب أنه من المرجح أن تغمر النقابة بالمشكلات الاقتصادية والسياسية المتصلة بالتغييرات لدرجة أنه يرتد بها الى وضع لا نهاية له من التساؤلات والمقاومة وبعد كل السبل أمامها اذ ليس في قدرة الإدارة أو النقابة أن تمتص العدد الكبير من التغييرات في فترة قصيرة من الزمن ، ولكن التوقيت الاستراتيجي للتغييرات سيساعد الموظفين ونقاباتهم على هضم كل تغيير يقع وعلى سبيل المثال يمكن إدخال التغييرات التي توضح خطتها بعناية مقدماً كجزء من نشاط الشركة التخطيطي الطويل المدى في أوقات معينة بحيث تقلل من الخوف من البطالة الى أقصى حد ، أو ترتيبها بطريقة يمكن منها امتصاص الصال الذين يصيبهم الضرر مباشرة ، أو تدريبهم لشغل وظائف مماثلة في جهات أخرى ولكي يمكن اتمام الجزء الأخير يحتاج الأمر الى نظام أقدمية مرن يشمل على حماية أقدمية الأشخاص الذين ينقلون لهذه الأسباب *

يساعد اخطار رجال النقابات الرسميين ولجان الأقسام مقدماً ، وعلى الأخص عندما تستطيع الجماعة المتصلة بالموضوع أن تلتقي الأسئلة وتقدم الاقتراحات بشأن خطط الإدارة التجريبية قبل أن تصبح نهائية بوقت كفاف وأن من المرغوب فيه اتاحة وقت مناسب للتجربة يسمح لقليل من العمال المؤهلين بتجربة الوضع الجديد تحت إشراف رئيس العمال بالاشتراك مع اخصائي فني كما أنه ينبغي للإدارة أن تستمر في اتباع أسلوب الفكر للتحرر بقبول الاقتراحات من أي مصدر كان وفي نهاية فترة التجربة تستطيع النقابة أو جماعة الموظفين بالطبع أن تثير الاعتراضات التي يمكن

معالجتها عندئذ باتخاذ إجراءات التظلم أو باتباع طريقة تحكم في نهاية الأمر^(٩) .

نموذج رقم ١٢ - ٢

البنود الخاصة بأعمال العمل وتوزيعه لشركة فول ديكر - بنويديفورد - هاملتوس
صناعة النسيج والحداد نقابات عمال النسيج

للشركة الحق في أن تغير أو تدخل الآلات والمعدات والطرق المستخدمة في الصناعة بهدف تحقيق كفاءة التشغيل والاستفادة من وقت عمل الموظفين إلى أقصى حد من الإنتاج بدون الاضرار بمخائهم الجسمانية أو المالية ، وبدون الإضرار والنسب الذي لا مبرر له وعدم الشركة الفصل العلمي للوظائف المشتمل على دراسات الوقت كأساس لتوزيع العمل توزيعاً عادلاً .

يسأل أي تغيير في توزيع العمل تمت أي من الثلاث الفئات الموصولة فيما يلي :

(أ) التغييرات الروتينية : التغييرات الروتينية هي تلك التي تترتب على تصديلات في تكوين الوظائف المالية ولا تحتاج إلى تغيير في الطرق أو الآلات أو المعدات .

(ب) التغييرات الفنية : التغييرات الفنية هي تلك التي تترتب على تغييرات في المعدات أو الآلات المستخدمة في الوظيفة .

(ج) التغييرات الأخرى : هي كل التغييرات الأخرى التي ليست روتينية أو فنية .

١ - التغييرات الروتينية : سيكون للشركة الحق في عمل التغييرات « الروتينية » حسبما تقتضيه الظروف ، ويمكن مناقشة هذه التغييرات بناء على طلب النقابة وبين ممثل النقابة والإدارة ، فإذا حدث خلاف بين الطرفين بشأن التغييرات الروتينية فلا يمكن تسويته بالاتفاق المتبادل فسوف تعرض هذه التغييرات على التحكم كما هو مبين في هذا الاتفاق ، ويكون قرار التحكم نهائياً وملزماً .

٢ - التغييرات الفنية والتغييرات الأخرى : يخطر الإدارة النقابة أولاً عن ضرورة إحداث تغيير ، ومن التاريخ التبرير للتغيير ، وعن طبيعة الواجبات المقترحة ، وتوزيع الأعمال والمكاسب المتوقعة على نموذج مطلق عليه بين الطرفين ، وسوف يوضح الطرفان لمناقشة الاقتراح قبل تاريخ إحداث مثل هذا التغيير بأسبوعين (١٠) على

(٩) كمثل للاتفاق بين النقابة والإدارة بشأن التغييرات انظر نموذج ١٢ - ٢ .

الأول - وسوف يقدم المصنع كل البيانات الضرورية لهم التغيير المقترح فهما كاملا .

يقيم المصنع التغيير لفترة تجريبية قدرها أربعة (٤) أسابيع ربما تزداد بالاتفاق المتبادل وسوف يتقاضى العمال أثناء فترة التجربة أجورا لا تقل من متوسط أجورهم عن ساعات العمل في ربع السنة الأخيرة ، كما هو مبين في سجلات المصانع الإجتماعي . وفي حالة الاتفاق النهائي إنهاء أو بعد فترة التجربة على زيادة الأجور سوف يكون الدفع للطرفين بالتساوي من تاريخ الحاقهم بهذا العمل . وفي خلال الخمسة عشر يوما (١٥) السابقة على انتهاء فترة التجربة يجوز لل نقابة في حالة عدم الرضا أن تتقدم بمذكرة بتظلماتها ، وإذا لم يسكن تسوية التظلمات في سبعة عشرة أيام (١٥) من تاريخ تقديم المذكرة تعرض النقابة الموضوع للتحكيم لاصدار قراره النهائي الملزم .

يسرع كل من الطرفين بقدر الامكان لبدء أو إنهاء التحكيم المتصل بالبدء السابق .

كيف يتفاعل رئيس العمال مع التغييرات

وصف الفصل التاسع الوضع السليم الذي وجد رئيس العمال نفسه فيه كنتيجة للاقلال من أهمية وظيفته وقيام النقابة ، وقد اشرنا أيضا الى أن رئيس العمال يقدم بدور مزدوج في علاقاته كمندوب لرئيسه وكرئيس لموظفيه والى أي الجهات ينحاز عادة . وقد يرى رئيس العمال في التغيير الذي يقترحه اخصائيون استشاريون - كمهندسي طرق الأدلة مثلا - نقدا لطريقة إدارته لنفسه :

« لماذا لم تنبذ أنت كمضو في هيئة الإدارة هذا التغيير منذ زمن بعيد ؟ »
 « ويكون جوابه على الأرجح : « هذه عمليتي - لماذا لم يبحثوها معي ويستخدما تجربتي العملية - كنت أستطيع أن أمنع كثيرا من المصاعب التي تواجه هذه العملية ، ولكن هل أدلهم ؟ ألي الجحيم » كلا لم يدر بخلخل مطلقا أن هذا التغيير سوف ينتج بكل تأكيد » .

قد يكون لرئيس عمال آخر وجهة نظر مختلفة : « كان قسمي يسير سيرا حسنا وقد استغرق تدريب هؤلاء البنات كثيرا من الوقت واحتاج الى كثير من الجهد الآن وبمجرد أن استقر القسم ، يأتي تغير آخر لم يذكروا لي كلمة واحدة عنه الا هذا الصباح . انظر الى هذا الشخص الذي أقام التغيير الجديد الذي يقول ان تقديراته تثبت أنه سوف يوفر فريقيين و طاقميين من

الأيدى العاملة • انه لم يعمل فى هذا المكان فترة كافية ليفهم أنواع الصعوبات التى تواجهها وما يهم البنات وأنت تعلم أن كل واحدة منهن عندها آلتها ولا تطيق أية واحدة منهن أى عمل يعهد إليها به يعملها عن آلتها • ولكن أنظر الى خطته سوف أبلغهن الأوامر وأخير البنات بما تريده الإدارة ، ولكن لدى شكوكى الى أى مدى سوف يتبعون فيه النظام الجديد •

يوازى هذا الاستشهاد تقريبا ملاحظات مشرف معروف لدى الكاتب معرفة جيدة ، ولو أن ذلك لا يعتبر نموذجا لكل رؤساء العمال إلا أنه يمكن استخدامه لشرح كيف يمكن ملاحظة العمال وكذلك العمال أن يفصلوا التغييرات التى لا تأخذ فى حسابها مصالحهم المشروعة •

فى الطرف الآخر نجد رئيس العمال الملهم باتجاهات الإدارة لدرجة أنه يغير الأشياء باستمرار أسرع مما يستطيع العمال أن يتكيفوا مع الوضع الجديد ، غير أن رئيس العمال ذا الخيال والتقدير على التلاؤم والعمل على تحسين قسمه باستمرار يستطيع أن يستغل فرق الاختصاصيين الاستشاريين استفلاا حسنا ما دام لدى الطرفين الصبر على مناقشة التغيير ، وعلى تعليم بعضهم بعضا بخصوص مقترحاته ومضمونه • فإذا ابتدئ الحطة أحد المهنسين فينبغى له أن يقابل رئيس العمال فى طويز مبكر وأن يجد وسيلة للتفاهم معه بلفته ، وسوف يقوم المهندس الذى يفهم موقف رئيس العمال ويحترم أى تغيير مقترح له على أنه اقتراح تجريبى فى طوره المبكر لاستكمال وضعه ، فهو يحتاج فى الواقع الى معونة رئيس العمال ، سواء لوضع الأوجه الفنية للحطة أو لكي يعرف أيضا منه كيف تؤثر الحطة فى العلاقات داخل قسمه • وعندئذ يسهم رئيس العمال ، الملهم باتجاهات الموظفين ، اسهاما كبيرا •

فى الحقيقة سوف يتعلم المهندس الاختصاصى أقادام من المكاتب الامامية من تجربة رئيس العمال أكثر مما يتعلمه رئيس العمال منه ، بشرط أن يكون صبوراً ومستعداً لأن يستمع لرئيس العمال الى النهاية ، ويضع الاقتراح المقدم للإدارة عن التغيير مشتركاً بين رئيس العمال والمهندس الاختصاصى ، وكذا التفاهم للتبادل عن كيفية ادخاله سوف يشجع رئيس العمال على تحمل مسؤولية اتجاهه بطريقة عملية ستكون مقبولة فى قسمه • ومن تجربة الكاتب ينمى رؤساء العمال ، الذين يرتبطون بالتغييرات ارتباطاً مباشراً على هذا النحو ، قدراتهم الفنية فى العملية وبينون هيبتهم وقارهم بين العمال والإدارة على حد سواء كمديرين حقيقيين خليقين بالاحترام • وليستفيد من تجربة رئيس

العمال الفريدة فى نوعها ينبغي أن يعترف الاختصاصى الاستشارى باختلاف ذلك المشرف الذى تسلك السلم بالطريقة الصعبة ، ومع ذلك تعلم الكثير بهذه الطريقة كما يجب ان يكون لدى الفنى نفسه قدر من التواضع. ومن الاعتراف بأنه حتى رؤساء العمال الذين هم مندوبو الادارة لا يؤيدون التغيير تأييدا كاملا ما لم يؤخذ شعورهم بالفخر والاعتزاز واحترام الذات فى الاعتبار .

كيف يؤثر التغيير فى الاختصاصيين الفنيين الاستشاريين

فى السنوات الأخيرة أصبح كثير من التخصصات الفنية الجديدة معترفا به كأمم حيوى لنجاح الأعمال فى المؤسسات المتوسطة والكبيرة وإلى جانب الرجال المختصين بطرق الادارة والمهندسين المختصين ببحوث الزمن والأفراد المختصين بالرقابة على الانتاج الذين صعبوا الادارة العلمية إبان الحرب العلمية الأولى تقريبا فأننا نجد الآن أعدادا متزايدة من التخصصات المعترف بها والتي أصبحت لها أهميتها فى تسيير دفة الأعمال فى المصنع ، مثل مهندس التصميمات والتنمية وعلماء البحث العلمى والتنمية والخبراء فى مراقبة مستوى الانتاج المختصين فى خفض التكاليف ، ومخططي المنظمة ومهندسى تدبير الخدمات وكذلك مع ادخال الآلية والآلات الحاسبة نجد المهندس الالكترونى والخبير الرياضى كل هؤلاء ينتظر أن تصدر منهم التغييرات ، ولكى يكون لكل فرد أو جماعة من هؤلاء دور فعال فى العمل يجب أن يندمجوا بأى شكل كان فى ثنانيا المنظمة الانسانية الخاصة بالمصنع .

إن إحدى المشكلات الصعبة التى تواجه الاندماج والتوحيد هى فى الواقع النظر الى هؤلاء الاختصاصيين على أنهم « الرفق الحالمون » الذين عينتهم الادارة لكى يفكروا ويبتكروا تلك التغييرات التى يصعب فى بعض الأحيان أن تمتصها المنظمة الانسانية القائمة ويدرك المشرفون الذين ارتقوا بعد فترة طويلة من الجهد المضنى داخل المصنع الهوة التى توجد بينهم وبين هؤلاء الاختصاصيين الذين تدريبا عاليا (١٠) ، هذا فضلا عن أن كثيرا من الاختصاصيين

(١٠) يبين بحث مسحي أجرته جمعية تقدم الادارة على ٥٠٠٠ من رجال من دراسة الزمن أن ٥٧٪ منهم لديهم تجربة عملية فى ازالة المصالح ، ٤١٪ حضروا برامج تدريبية، علاوة على ذلك ، وأن ٢٥٪ حضروا بعض التدريب عن طريق فيلم سينمائي .

والاستشاريين لا يتكلمون نفس اللغة السائدة في أروقة المصانع ولا يدركون قبل كل شيء كيف تقلب آراؤهم الجديدة أوضاع الأمور رأساً على عقب أمام رئيس العمال المسؤول عن اشاعة العلاقات الطيبة المستمرة باستمرار في المصنع ، وفوق هذا وذاك ، فإن الإدارة تضغط على هؤلاء الاختصاصيين ليدفعوا عجلة التغير حتى يبرروا وجودهم *

يحتاج هؤلاء الاختصاصيون المتترف بهم حديثاً الى قدر كبير من التعلم والتدريب قبل أن يتحملوا كامل المسؤولية ، ومن العدالة القول بأن المهندس ان هو الا نتاج للملم والتدريب ، وهو يحضر معه الى عمله كثيراً من طرق التفكير ووجهات النظر والمعايير المعتادة التي تعلمها فيما حضره من برامج عملية ، اذ يجب عليه أثناء تلقيه العلم على استاذة في المدرسة الفنية أن يتبع لمسلك الفني ، وأن يؤيد اقتراحاته بتبريرات دقيقة حتى يمكنه أن يتم دراسته بنجاح ، ولكن لا يتعرض المهندسون الأحداث بقدر كاف لطرق الاثام بكيفية تأثير دراساتهم وخططهم في المنظمة الانسانية التي تضطر الى التكيف معها الا في عدد قليل جداً من المدارس الهندسية والفنية ، ولسوء الحظ يؤدي التدريب الهندسي بالرجال الى بناء اقتراحات عن الناس وقدراتهم على التغير وعلى التكيف مع الاقتراحات التي يتقدم بها المهندسون انفسهم ، ويصبح الفرد الانساني بطريقة ما عنصراً آخر من العناصر التي يمكن التنبؤ بها والذي يستطيع المهندس أن يدخله في خطه وفي تقديراته ، كما يفترض أن رئيس العمال والعمال يستطيعون التكيف ، بل يتكيفون فعلاً مع الحطة السليمة من وجهة النظر الهندسية المعقولة * ولكن — كما سبق أن رأينا — لا يستطيع المشرفون ولا العمال التكيف بهذه السهولة ما داموا يفسرون هذه التغيرات بطرق مختلفة تماماً * وهذا يتوقف على كيفية شعورهم نحو تأثير التغيرات فيهم وفي جماعتهم بالذات ، هذه المشاعر تضبط تفاعلاتهم *

ونحن نعلم من التجربة أن الاختصاصي الاستشاري الذي وضع ألتغير الخاص بخفض التكاليف سوف يتقدم به الى الإدارة مستخدماً معايير الإدارة في مجال الوفرة في التكاليف * * الخ حتى يحصل على موافقة رجال التنفيذ * فإذا تمت الموافقة فيقلب أن تعطى الإدارة المهندس النور الأخضر حتى تجرب فكرته ، ثم بعد ذلك تدخلها في مجال الإنتاج بمساعدة مراقبي الإنتاج ، ومن الآن فصاعداً يصبح مسؤولاً عنه مسئولية تامة ، اذ أنه قد ووط نفسه أمام الإدارة العليا في أن التغير سينجح * وينبغي أن يثبت لنفسه وللإدارة أنه

سينجح كما قدر له أصلاً ، وهو كثيراً ما يقدم خطته إلى رئيس العمال المجرب الذي يرى الخططة كاملة لأول مرة ، وإذا لم تعمل تقديراته حساباً ما تقابله اقتراحاته من تفاعلات إنسانية ، أو إذا واجه ما يشبه رئيس العمال وغيره من الذين يقلون عنه تحملاً للتفسير ، من تساؤلات وتطلعات فمن المرجح عندئذ أن يقلب على أمره ويخيب أمله ، وسوف ينتقل ما بداخله من نفاد صبر إن عاجلاً أو آجلاً إلى رئيس العمال والعمال من خلال كلماته وسلوكه ، ومن المرجح أن هذا المهندس يرى الرجال في المصنع يقفون في سبيله ويسدون الطريق أمام مشروعه ، ويتمصون البطء لأحراجه ، أو على الأرجح لا يعملون طبقاً للمتوسط الذي أوردته في تقديراته .

وإذا سارت الأمور في الاتجاه الخاطئ في مبدأ الأمر ، وهو ما يحدث دائماً في الغالب إلى أن تسوى كل الصعوبات ، أو إذا ظن المهندس أن النقابة تقف في سبيله فإنه من المرجح أن يدفعه شعوره نحو جماعة العمال إلى سلوك مسلك عدائي كما لو كان يقول للعمال : « حسننا إذا لم تتعاونوا معي بإرادتكم في تنفيذ الخططة فسوف أجد الطريقة التي ترغبكم على ذلك » ، (في أحد المواقف كان معنى هذا زيادة سرعة أحد خطوط التجميع الجديدة بدون علم العمال) ، كما يحدث غالباً فإن الاختصاصي الاستشاري يفترق إلى الثقة برئيس العمال وجماعته من العمال ، وإلى احترامه لهم . وهذا يؤدي إلى تأثير عكسي فيقابلون العداء بالعداء وتؤدي حلقة التفاعل التي طابها عدم الثقة على الأرجح إلى شعور بالكراهية حتى يضطر المهندس في النهاية إلى ترك القسم بكل هدوء أو بوسائل أخرى . والأمثلة على هذه النتيجة النهائية ما زالت شائعة ، وإذا كان القارئ قد تورط في حادثة أو أكثر من هذه النوع يشترك فيها ، أو يوقعه منها موقف الرقيب ، فسوف يدرك ما يمكن أن ينشأ من انفصالات شديدة وما يمكن أن يتسبب عنه من تأخير زائد في الانتاج .

الخاتمة

يشير النموذج ١٢ - ٣ إلى كثير من الفروق بين المسلك التقليدي لادخال التغييرات وبين ما يسمى بمسلك المشاركة فيشير مسلك المشاركة إلى أن الاختصاصي الفني يرغب بإخلاص ويحتاج أصلاً إلى أن تتأثر آراء وأفكار

نموذج ١٢ - ٣ طريقان لادخال التغييرات

الطريقة الأولى : الملك التقليدي

شعور الموظفين نحو التغيير	افتراضات الادارة عن كيفية ادخال التغيير	تلكم الادارة المختفي وراء به ادخال التغيير
فكرة لامعة أخرى من المكاتب الأمامية . ليست لدى ما تأتيرها ليما ، لقد قلنا أن تكون متشككين .	لا يترض الناس على التغير والتغيير . انظر كيف يستفيد كل واحد من التغيير ونسعى التحسينات الضمان الوظيفي .	ينتظر من الإدارة ، وخاصة من الاخصائيين ، أن يدخلوا تغييرات فنية يفرض المناقشة .
من ذا الذي سيسببه الضرر هذه المرة ؟ يبدو أن الخطط سوف تقلب أوضاع الأمور عندنا . كانت آراؤهم خاطئة من قبل وربما هي كذلك الآن .	آراءنا منطقية ، وهي مبرعة على الورق . ونحتاج عرضها عليهم للدوافع الى التغييرات مقبولة بلفة بسيطة سهلة . من الواضح أن الخطط سليمة .	تبين الأفكار الجديدة التي تصمد منا نحن الاخصائيين قيمتها في الشركة ونحن نتناهى أجورنا لنقدم لها أفكارا جديدة . وكذلك تمريضنا الى ما يحتاج اليه الأمر منا .
لدينا احترام الذات والمعارف والتشكوك والقلق . لماذا لا يمتنعون ويسمعون لنا بالقرع . كيف سيؤثر هذا في وظيفتي وفي حياتنا الآن وهل لدى الطويل ؟ علفي احساسات ولي حقوق في الحماية .	من الطبيعي أن يتألم الناس التغييرات التي تؤثر فيهم وقد صادفنا مثل هذا الأمر من قبل ولكنهم يتأدونها دائما مع مرور الوقت به أن يهدأوا . ينبغي لهم أن يقبلوا الخطأ ويقولوا بنا .	ليس لدى رئيس عمال المصنع ولدى الموظفين مالدينا من تدريب فني أو معلومات عن المسالك والطرق الهندية ومسؤوليتهم هي تنفيذ خططنا الموضوعة بمثابة نحن نعلم أنها دقيقة ويمكنهم مراجعتها .
لا تهتم الإدارة أو هذا القوي الا بفكرتهم الجديدة . ومن المؤكد أنهم لا يهتمون بنا ويستقبلنا يجب أن نهتم نحن بشؤوننا .	هؤلاء الناس في مسؤولين لاهم يريدون فقط التمسك بالطرق القديمة كيف يكونون نصار النظر الى هذا البلد ؟ على كل حال سوف تسامحهم الكارنا أيضا على المدى الطويل .	نحن قادمون من المسكاتب الامامية وهم يسلمون أننا حاصلون على موافقة الادارة ، ولذلك نالفضل لهم ألا يتفقا في طريق التقدم .
لا يستطيعون وفعلنا بينما وشالا . سوف اتحد عليهم ونريهم أن الفكرة لا يمكن أن تتجج ولو لم حق الضرر والتهديد لا نفيعلنا من الآن فصاعدا فلن ينجوا منا أي تعاون .	إذا كانوا عبيانا وعبيدين الى هذا البلد فسوف نريهم من هو الرئيس وسوف نضطرهم للوصول الى مستوى تقديرنا او يتزكرو العمل .	ليس لدينا الوقت للبحث في كل مسائلهم أو أن نفكر في آرائهم وعليها نحن أن نبرهن على نجاح التغيير .

الطريقة الثانية : مسلك المشاركة

شعور الموظفين نحو التغيير	افتراضات الإدارة عن كيفية ادخال التغيير	تلكمير الإدارة المختفي وراء هذه ادخال التغيير
نظن أنهم قد خرجوا كل ما في أذهانهم وبطهر أنهم مهتمون بالإصغاء إلى مشاكلنا ومخاوفنا .	كل تغيير يؤثر في الناس ، في وظائفهم ، وفي علاقاتهم . التغيير يولد الحزن أولا إلى أن يفهموا .	إن أكبر مشكلة تواجهنا في ادخال التغييرات هي أن نحصل على قبول الناس الذين يتأثرون بها وكذلك على تأييد القادة .
قد لا نتجس الفكره ولكن دعنا نجربها بأمانة - لقد اطعموا بصبرناهم في الماضي الناس نستطيع أن نتق أهم لا يخلون علينا شيئا - قد تبدل الخطة لتوافق الطريق .	سوف يكون لدى كل من رئيس المال والمعال اقتراحات لمساعدتنا على الملاصقة بين الخطط وطروف المنتج الحالية . وبذا يكون أسهل عليهم أن يتفهموا وسوف نبقى عقلنا متفتحا حتى تتم التجربة ونحصل على النتائج .	سوف تضع مصودة الخطة ثم نوضح التفاصيل لرئيس - المعال قبل الحصول على الموافقة من الرئيس الأعلى وسوف يشير رئيس المعال إلى الصعوبات وال تعاضلات المعال قبل أن نسير بالمشروع كشما فهو أدري بصلمه وبأفاده منا .
هم يرون وجهة نظرونا ويلهمون في الواقع ماهية شعورنا في هذا الوضع ونستطيع أن نلتكم بصراحة وهم يأخذون ما نقول ماشد الجهد ويلهمون أنهم لا يستطيعون ارفاعتنا على ذلك ضد ارادتنا . وما زالوا يتوقعون منا التعاون في نفس الوقت . إن لدينا كرامة أيضا .	لا يستطيع الناس فهم التغيير على أساس منطقي حتى تصالحو مخاوفهم الكامنة تحت السطح - اخرج الخطة عامة ثم اصنع إلى ما يقولون وإلى المصاعير التي لا يسير عنها يوشح - بين لهم أنك تفهم كيف يبدو الأمر لهم .	بين الأفراد الأكثر قربا من المسبل منا علاقات ودية غير رسمية وعادات قد تقبلها آرائنا رأسا على عقب ، لا يمكننا التوقف لهذا السبب ولكن يمكن مناقشة الموضوع أو ملامة الخطط لتقليل الصعوبات إلى أقصى حد .
إن قبول التغيير الآن في رجة العمل سوف لا يطر بأحد إذ يمكن تلهم إلى وظائف أخرى خالية الآن نزيد خطتهم التي تشتمل على بعض اقتراحاتنا .	توفيت ادخال التغيير بمثابة هام ويصعب أن يسبقه مقبعا التخطيط الذي يقلل من الآثار السببية إلى أقصى حد . أعطهم علما على الدوام حتى يتقوا أن كل شيء ممكن أن يعمل لحماية مصالحهم .	الوقت الزائد الذي تصرفه الآن في استشارة الموظفين سوف نؤخره في المدى الطويل وسوف تحصل على أفضل النتائج وأعلاما إذا شاركوا في التخطيط ووضع أساس التغيير على طول الطريق وجمال تقادهم قوم مجربون - ويستطيعون المساعدة في تأييد الخطة .

تلكم الإدارة المختلى وراء به ادخال التغيير	انتراضات الادارة عن كيفية ادخال التغيير	شعور الموظفين نحو التغيير
يجب أن نراقب الأمر عن قرب حتى يستقر • نراقب تفاعلات رئيس المال والمال التي كثير • الخلل • انفس على للتكلمات وهي ما زالت برامح • والنقل للمستولية ال رئيس المال بأسرع ما يمكن •	كن على اتصال دائما - عن موانع الخطر قبل تفوق الأزمات ولكن أطلب اعطاء الحلقة التجريبية المساعدة • أظهر الاهتمام وثق بتأييدهم للتغيير الذي ساعدوا في بدته • أيد رؤساء المال •	الإنصافي الفني مهم وهي يحترمنا كإنصافين وليس كعكبرا وهو يتابع أعمالنا ويساعدنا في المسائل • نحن مدينون له ورئيس المال يتقبلها كما تقبل دائما •

كل من رئيس العمال وجماعة العمال بالتغيير • وإذا شعر العمال في المصنع بأن تلك هي حاجة طبيعية أصيلة لدى الإنصافين الفني ، وإذا أمكن لهم أن يروا أن آرائهم وتفاعلاتهم تؤخذ بعناية في التشكيل النهائي للخطة ، فإن الخطة نفسها قد تصبح دختناء ويهتمون اهتماماً راسخاً بانجاحها • ويمكن قبول مسلك للمشاركة كطريقة فريدة في نوعها إذا وجدت الاتصالات المفتوحة الحرة وتبينتها كوجه آخر من أوجه الجهود العامة الموحدة التي تبذلها الادارة في مجال العلاقات الانسانية •

لا يمكن خلق كل علاقة الثقة هذه والفهم المتبادل فجأة من بين ثنايا السحب إن صرح هذا التغيير - بل تعتمد على فلسفة ادارة فاضحة مستندة الى تأييد رجال التنفيذ والفنيين الذين يحترمون الموظفين كأفراد مفكرين لهم آراء يرغبون في المساعدة بها إذا أتاح لهم الفرصة شخص يمكن الوثوق به كما سبقت الإشارة اليه • أثبتت البحوث المتكررة انطباعات رجال التنفيذ وتجارب الكتاب أن مثل هذا المسلك يعمل لصالح الجميع ، بالطبع سوف تكون هناك خلافات وفي بعض الأوقات قد تضطر الادارة الى أن تدخل بعض الخطط المعينة التي لا تناسب ذوق الجميع غصبا وبالقوة • ولكن فرص كل التغييرات للحصول على قبول أعظم ، ولكي ينتج عنها عمل جماعي في مستوى أعلى تتحسن كثيرا باتباع مسلك المشاركة ويكون ذلك حقيقيا على الأخص عندما تكون المشاركة الحقيقية من فلسفة الادارة التي تمتد الى أوجه النشاط الأخرى •

قد بحث هذا الفصل كثيرا من الاتجاهات نحو التغييرات التي تؤثر في الناس • ومع أنه من الشائع القول بأن « الناس يقاومون التغيير » فاننا

نجد فى هذه الأيام ميلا متزايدا لدى الناس ولدينا جميعا لقبول التغيير . لقد اختلفت الآن البيئة ، وكما رأينا فى الفصل الثامن أن النجاح والتقدم قد استمررا مدة طويلة مع انخفاض البطالة الى الحد الأدنى فى الولايات المتحدة. وقد رأى العمال وتقاباتهم البراهين المتكررة باستمرار زيادة الأجور .

إن زيادة الطاقة الانتاجية الناتجة عن التغيير ، ولو أنها ربما تصيب القليل بالضرر مؤقتا ، إلا أنها تفيد الكثير على طول المدى . ومع أن الناس يخشون ابتداء ما سوف يؤثر التغيير فيهم شخصيا إلا أن تكييفهم مع التغييرات وقبولهم للتغيير فى ذاته يعتمد على ثقتهم بأن الادارة التنفيذية سوف تتبع الطرق التى تراعى مصالحهم ، وليس التغيير نفسه الذى يؤثر هذا القدر الكبير من سوء التفاهم ، ولكن الأمر هو على الأكثر كيف تواجه الادارة عملية ادخال التغيير . وهناك كثير من التجارب التى تثبت أنه يمكن تنفيذ ذلك بنجاح باتباع الطرق للبيئة بعاليه .

مراجع مختارة

- Aulepp, W. H.: "Work Standards and Labor Costs," *NICB Management Record*, July, 1956, pp. 240-242.
- Barkin, Solomon: "Trade Union Attitudes and Their Effect on Productivity," *Industrial Productivity*, Industrial Relations Research Association, Champaign, Ill., 1955, pp. 110-129.
- : "Human and Social Impact of Technical Changes," *Industrial Relations Research Association*, December, 1950 (Reprint), pp. 1-18.
- Boyce, Carroll W.: "How We Can Boost Productivity," *Factory Management and Maintenance*, October, 1950, pp. 68-73.
- Bright, James R.: "Looking Ahead: Automation, Labor and Small Business," *Harvard Business School Bulletin*, 1955.
- Craig, Harold F.: *Administrating a Conversion to Electronic Accounting: A Case Study of a Large Office*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1955.
- Harris, William B.: "The Overhaul of General Electric," *Fortune*, December, 1955, pp. 110-116, 234-240.
- Lawrence, Paul R.: "How to Deal with Resistance to Change," *Harvard Business Review*, May-June, 1954, pp. 49-57.

- : *The Changing of Organizational Behavior Patterns: A Case Study of Decentralization*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.
- Levine, Solomon B.: "Union-Management Relations and Technical Change: A Case Study," Institute of Labor and Industrial Relations of Illinois, Reprint Series no. 13, Urbana, Ill., 1952.
- Lifson, K. A.: "Securing Cooperation in a Methods Change," *Personnel*, July, 1951, pp. 41-45.
- Mead, M.: *Cultural Patterns and Technical Change*, Unesco, Paris, 1953.
- Moore, Leo B.: "Too Much Management, Too Little Change," *Harvard Business Review*, January-February, 1956, pp. 41-48.
- Ronken, Harriet R., and Paul R. Lawrence: *Administering Changes*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1952.
- Selekman, B. M.: *Labor Relations and Human Relations*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1947, chap. 6.
- Spicer, Edward H.: *Human Problems in Technological Change*, Russell Sage Foundation, New York, 1952.
- Tannenbaum, Robert: "The Introduction of Change in Industrial Organizations," *Improving Managerial Performance*, AMA General Management Series, no. 186, 1957, pp. 3-10.
- Thornton, Charles B.: "Organizing for Industrial Change," *Strengthening Management for the New Technology*, AMA General Management Series, no. 178, 1955, pp. 3-10.

الفصل الثالث عشر

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

ناقش الفصل الرابع بعض العوامل الكبرى التي تربط أى منظمة انسانية ببعضها ببعض ، وتدعمها ، والطريقة التي تنبى بها طاقتها • وقد أكد أننا بصدد منظمة انسانية ، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون المنظمة نفسها مرنة بلدرجة تمكنها أن تتلام مع قدرات أفرادها • أما هذا الفصل فسيبقى نظرة فاحصة وراء كواليس المنظمة الرسمية لمحاولة معرفة العوامل التي تجعلها تتحرك •

يخدم الهيكل التنظيمى الرسمى فى أغلب المنظمات غرضا نافعا ويشير الى الخطة العامة العريضة الخاصة بما يجب أن تتم به الأعمال فى إطار الوظائف المختلفة ومستويات السلطة ؛ إذ أن أفراد الوحدة التنظيمية متصلون بعضهم ببعض بواسطة الطرق العادية ، والسياسات والعلاقات بين الرئيس والمؤوس ، وعن طريق التنسيق بين المنفذين والمستشارين ، ونظم المراتب والأجور والأوامر ، والتعليمات والتقارير والإجراءات والعديد من طرق الاشراف الرسمية ووسائل التنسيق وكل هذه العناصر مهمة •

ومع ذلك فاننا نجد خلف كواليس المنظمة الرسمية ، وفى كل شركة مهما يكن حجمها شبكة معقدة من العلاقات الانسانية التي قد تمت تلقائيا خلال فترة من الزمن ، حتى وصلت الى ما سعى فى الفصل الرابع بالمنظمة الانسانية غير الرسمية ، وهى التي تعمل جنباً الى جنب مع المنظمة الانسانية الرسمية ، والتي غالباً ما تكمل اجراءات الشركة الى جانب الطرق غير الرسمية العديدة لانتاج الأعمال • فعلى سبيل المثال هناك طرق فى أغلب الشركات لانتاج الأعمال بسرعة دون أوامر تشغيل أو دون الدخول فى الطرق الرسمية مادامت تعرف النظام ، والاشخاص المناسبين لسلوك الطريق المناسب •

كيف تتكون الجماعات — وكيف تقوم بوظائفها ؟

تعطى تجاربنا الخاصة المبرهان للحقيقة التي مؤداها: أن الناس ينضمون بعضهم لبعض في كل أوجه النشاط في الحياة تقريباً ، فعندما كنا أطفالاً كانت الأسرة هي الجماعة الموحدة التي منحتنا الشعور بالأمن والتوجيهات المختبرة لسلوكنا ، وقد أصبحت الأسرة حاجتنا إلى الاعتراف بنا ، وأعطينا شعوراً بالانتماء إلى جماعة تقدرنا • ولكننا تفرقنا تدريجياً في المدرسة ، وانضم أفراد الفريق الرياضى ، وفريق اللهو ، وكل من لديهم اهتمامات مشتركة سواء في العلوم ، أو في أى مجال آخر بعضهم إلى بعض للاستمتاع بالانفعالات التي يتيحها النشاط الجماعى الموجه إلى تحقيق هدف مشترك وقد وفرت جماعتنا أنواع الصداقات التي أتاحت لنا البيئة التي كنا مرغوبين فيها ، كما قد تعلم الكثير منا الروح الرياضية وروح العمل بطريق المعاناة من زملائه في الجماعة وأدرك غيرنا ما غناه البعد عن جماعة معينة كانت رغبنا في الانتماء إليها شديدة وعن طريق التجربة والخطأ بدأنا نفهم ما ينشئ عمله لقبول كاعضاء في اى جماعة ، وما تمنيه هذه العضوية الجماعية لنا •

يعتبر أغلبنا بعد المدرسة والكلية مستقلين ويتعين علينا أن نشق طريقنا في الحياة العملية التي تواجهنا بكثير من المشكلات الجديدة • ويبدأ الكثير منا كأفراد يشعر بالضيق في الشهور الأولى لعملنا في أى مصنع أو مكتب إلا أننا وبطريقة ما يجد كل منا بمرور الزمن وبطريقته الخاصة أنه مشوق لأن تكون له صلات أكثر توثيقاً مع غيره في المنظمة التي يعمل فيها ولأن يكون أحد أعضاء المجموعة — ويتساءل كيف تحقق ذلك ؟

أولاً تعلمنا بالتدريج كيف يتم العمل في القسم ، وكيف أن عملنا متصل بأعمال الآخرين لدرجة أننا نعتمد بعضنا على بعض في الوصول إلى نتائج جماعية ، ثم ألمانا بالنظم التي تحكم علاقات الناس بعضهم ببعض وبالمسؤولية التي تقع على كل فرد في نطاق العمل • ووبرور الزمن بدأنا في ادراك أن كثيراً من الأشياء تتم بطرق ودية غير رسمية لم يكن قد حددها المشرف • ومع ذلك فإن هذه الطرق تساعد على دفع عجلة الإنتاج وبدون تعليمات رسمية • وفي الظروف العادية ، يجد الناس العون بعضهم إلى بعض ، أو يذهبون إلى الخطر (احتسرس) ، أو يأخذون على عاتقهم مؤقتاً مسؤولية ملاحظة الآلات التي يديرها زملاؤهم • ونبدأ ندرك أنه ينتظر منا أن نسهم بنفس

الطريقة عندما يتم قبولنا كمضو ذى أهلية من أعضاء القسم *

وكلمنا انمجننا مع غيرنا فى محيط العمل - وربما فى ذهائنا ومجئنا من ولى العمل - وجدنا أننا قد انمجننا فى هذه الدائرة * وربما آكلنا بمفردنا فى مبدأ الأمر ولكن شيئاً فشيئاً ، وعندما ازداد ما لدينا من موضوعات مشتركة للحديث انضممنا بالطبع الى الجماعة عند الأكل أو أثناء فسحة تناول القهوة ، ثم بدأنا نلاحظ أن هناك عادات معينة مشتركة بين موظفى القسم ، وأن هناك روتينات معينة تجعلهم يتصلون بعضهم ببعض ، وإشارات وتعبيرات معينة يستعملونها فى التخاطب فيما بينهم * كما تشكل أحاديثنا فى المحل عن اللهو أو البيسبول أو المراهنات اليومية على إرسدة الخزانة اهتمامات مشتركة للجميع وننقدنا من رتبة الأعمال * وعلاوة على ذلك فقد لاحظنا أن هناك اتجاهات نحو الرئيس ونحو الاخصائين الخارجيين أو نحو عمال الأقسام الأخرى يشترك فيها كل فرد فى الجماعة ويستنقها بلا مناقشة ، كذلك قد قبلت الجماعة أشياء معينة على أنها صحيحة ، وقبلت غيرها على أنها خاطئة ، وبالتدريج ، كیفنا أنفسنا مع هذه العادات غير الرسمية التى منحتنا شعوراً بالاستقرار فى علاقاتنا بشيرنا فى هذه الحلقة الشديدة التشابك ، وعرفنا كيف يقف كل واحد منا من الآخر *

وكان لقبولنا فى دائرة الجماعة معنى كبير بالنسبة لنا ؛ اذ شعرنا داخل مجموعتنا أننا نفهم بعضنا بعض بشكل غريزى ، وعرفنا مانعق من مبادئه .. وكيف يكون سلوكنا فى الظروف المختلفة * لقد حدث كل ذلك تلقائياً كما لو كان منبثقة من داخلنا ، وبدون وعى منا وقد أصبنا نفهم القوانين غير المكتوبة لمجموعتنا ، وبدأنا ندرک أن بعض هذه العادات لا تتفق دائماً مع ما يتطلبه منا الرؤساء أو الإدارة * وكثيراً ما كان هناك اختلاف بين قواعد سلوكنا وبين أحكام الإدارة ؛ فشلا يبدو التدخين فى دورات المياه أمراً معقولاً بالنسبة لنا ، فى حين أنه ممنوع منعاً باتاً بناء على نظام أحكام الشركة *

ولقد وقع الشعور بالانتماء الى جماعة عمل شديدة الترابط من تلقنا بأنفسنا ، ومنحنا الرضا لاعتراق من نقدرهم بنا ، وكانت زمالتنا اليومية للأصدقاء أثناء العمل غوثاً لنا من الضيق بسبب رتبته ، كما منحنا الانتماء الى الجماعة شعوراً بالأمن لم يكن ليتوافر الا بالاعتراف بنا كأفراد جماعة لهم

٤٤٥ المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

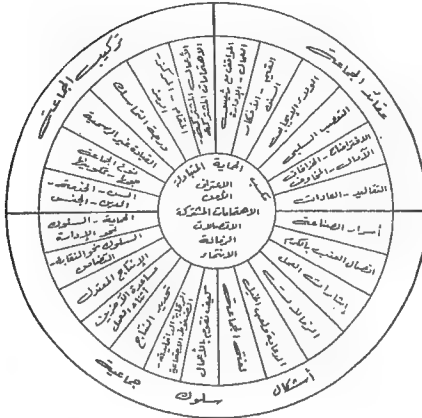
احترامهم ، ويقدرّون المسؤولية • وهكذا حصلنا على الصداقة والأمن والتأييد المتبادل من أفراد لهم في أنفسنا أهل مكانة خارج نطاق أسرنا وأصدقائنا القريبين ؛ فقد فهم كل منا الآخر وعرفنا بالفرصة أنه في استطاعة كل منا أن يعتمد على الآخر لو هدد أحداً أو هددت الجماعة بأى طريقة كانت •

لوكردنا هذه التجربة ونشرناها في جميع الأقسام المتباينة لعمل ما ، لاستطعنا أن نرى بشكل أفضل الصورة التي تكون عليها المنظمة غير الرسمية • وقد يتبع تكوين الجماعات غير الرسمية أحياناً الخريطة التنظيمية ولكنه في أغلب الأحيان لا يتبعها ، إذ تملج جماعات العمل غير الرسمية لأن تكون أصغر حجماً ، كما تختلف العوامل التي تجلب أفرادها بعضهم إلى بعض في طبيعتها • وعلى سبيل المثال قد تتكون جماعة شديدة الترابط من مهندس يحوث يعمل في مشروع جديد مع موظفين مؤهلين تأهيلاً خاصاً من موظفي خط التجميع ومع أن ذلك لا يمكن بأى حال أن يكون انعكاساً للمنظمة الرسمية في الظروف الطبيعية ، إلا أنه مع ذلك إذا حدث فإنهم يقيمون فيما بينهم علاقة غير رسمية وثيقة مترتبة على الاهتمام المشترك بالمشروع نفسه ، وعلى الاعتراف الذي اكتسبوه من استخدام مهاراتهم في شيء تعتبره الإدارة هاماً •

كيف تتركب الجماعات غير الرسمية (العرفية)

قد يتساءل من لم يعتادوا منا أهمية جماعات العمل غير الرسمية :
« كيف ندرك وجود جماعة عمل غير رسمية إذا رأينا واحدة منها ؟ ماهي
المدلالات للظاهرة التي يمكن ملاحظتها في مثل هذا السلوك الجماعي ؟ » •

كيف يمكن أن نقيس مدى مساهمة نشاط الجماعة الإيجابي أو السلبي في تحقيق أهداف القسم وأهداف الإدارة ؟ ماهي صفات وملامح السلوك غير الرسمي للجماعة ؟ ويمكن إثارة هذه الأسئلة وكثير غيرها من الأسئلة المفيدة • ولما كانت الإجابة عن مثل هذه الأسئلة سوف تستغرق بعض الوقت فإن الشكل ١٣ - ١ مقسم كمختصر حتى يتمكن القارئ من اللام بالاطر العام لهذا البحث •



شكل ١٣ - ١ الخطوات الأولى للجماعات العمل غير الرسمية

وسوف نرى أن جماعة العمل غير الرسمية النموذجية صفات تركيبية محددة معينة ، وعقائد معينة ، وأنماط سلوك جماعية سوف يعتادها كل منفذ مجرب ، وهي تركيبية غير مخططة تظهر بين الأفراد الذين لديهم أو تقوم بينهم اهتمامات مشتركة .

تركيب جماعات العمل غير الرسمية

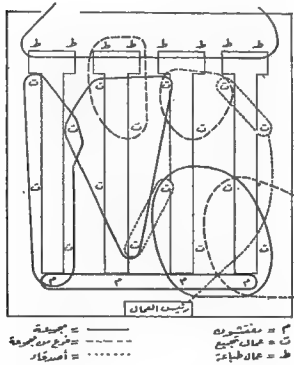
تظهر جماعة العمل غير الرسمية نتيجة لتفاعلات التلقائية من الأفراد الذين يعملون معا ، ولعل أكثر أشكال الجماعة شيوعا هو الذى يتكون

من الرجال الذين يقومون بواجبات مماثلة ، أو في أعمال تحتاج إلى مهارات خاصة ، وتكون لهم فيها قدرات فنية مشتركة . وقد تعمل هذه الجماعات في قسم ما مع عدد من الجماعات الأخرى كل واحدة منها لها ذاتيتها الجماعية الخاصة وتركيبها غير الرسمي . فمثلا يرتبط كل الرجال المتبرين ضمن الميكانيكية ارتباطا وثيقا في جماعة عمل واحدة في المصنع الصغير . وقد توجد في طرف مختلف ثلاث جماعات لكل منها اهتماماتها الذاتية المنفصلة : ميكانيكيون من الدرجة الأولى ، ميكانيكيون من الدرجة الثانية ، أفراد من الدرجة الثالثة ، فضلا عن جماعة الصبيان المنفصلة . ورغم أنه قد يكون لهذه الجماعات مصالح متداخلة وعلى الأخص إذا انتمت كل الجماعات إلى نقابة حرفية ، فإنه قد يكون لكل جماعة تركيبها الفريد الخاص ، وقيادتها غير الرسمية ، وهدفها ، ومشكلاتها . وقد ألم المؤلف بمثل هذه التجمعات المنفصلة بين الميكانيكيين خلال تجارب المسودة الجماعية .

قد أوضحت البحوث والتجارب العملية مما أن هناك أنماطا مختلفة من التفاعلات بين الأفراد في الجماعات المتباينة الحجم ، فكلما كبر حجم الجماعة قلت ذاتيتها المميزة فيما يظهر ، وتصبح القدرة على الاتفاق العام على أهداف الجماعة أقل . كما تقل الفرصة أمام الأعضاء للمشاركة في أوجه نشاط الجماعة بفعالية ، ويستطيع القارئ أن يختبر ذلك في اجتماعات اللجان أو حلقت المناقشة ذات الأبعاد المختلفة .

يبين الشكل ١٣ - ٢ مثلا من أمثلة تركيب الجماعة غير الرسمية التي ظهرت في قسم من أقسام مصنع صغير لصبايح الطائرات الألمانية في أوهايو . وسوف يلاحظ أن هذه التجمعات غير الرسمية تختلف في الحجم ، ولا تتبع أي تقسيمات منطقية محددة بأي تخطيط تنظيمي رسمي . هذه المنظمة غير الرسمية بالرغم من كونها في مثل هذا القسم الصغير فإنها معقدة ، وهي تمثل تركيبا غير منطقي تكون بشكل مقلوب نتيجة للاتصالات اليومية بين الأفراد . وتمثل الجماعات المتشابهة والمتداخلة الموضحة في الشكل نماذج للعصبية وتفرعها وللصداقات الشخصية التي وجدت منتشرة بالمصنع والتي كونت فيما بينها منظمة غير رسمية . وقد مارس العمال الأعضاء عن طريق هذه التجمعات الشعور بالانتماء وكذلك الشعور بالرضا للزمالة بينهم وبين غيرهم ممن لهم نفس الاهتمامات والصداقات وبشئ الطرق أنصهرت عقائد العامل ومثله العليا ومشاعره نحو عمله بالتدرج في هذه الزمالات

الجماعية غير الرسمية ، حتى لقد أمكن فى كثير من الظروف والى حد كبير تفسير سلوك العامل من خلال عقائده الجماعة وعاداتها وضغوطها . وكما يعلم القارئ دون شك من تجاربه الخاصة أن للضغوط الاجتماعية من داخل الجماعة تأثيرا ملزما على كثير من الأفراد .



ماخوذ من د . س . ميلس و د . ه . فورم ، علم الاجتماع فى الصناعة ،
هالبر ، نيويورك ، ١٩٥٦ ، ص ٢٨٢ .

وحيث يوجد أكثر من سبعين جنسية مختلفة فى الولايات المتحدة ،
من الشائع جدا أن يتجمع الموظفان معا بصفة غير رسمية على أساس شعبى
بصرف النظر عن الحرف . فهؤلاء الذين ينتمون الى جنسية واحدة قد

يعملون ويأكلون ويركبون الى العمل معا * وفي مجتمع كبير معروف للكاتب كان أحد المصانع مقسما الى قسم « انجليزى وايرلندى » وقسم « ايطالى » وقسم ثالث « بولندى وكندى فرنسى » * وتختلف الجماعات القومية المنفصلة تنصل الى المصنع حيث يستطيع أفرادها العمل مع اناس لهم بهم معرفة .

كذلك يكون مكان العمل سببا فى نشأة مجتمع له اهتمامات جماعية ، فالعصبية التي فى قسم القوة المحركة ، أو التي فى المخازن تشعشع أن لها عادات واحتياجات خاصة تفصلها عن الآخرين ، وبغض الطريقة غالبا ما ينضم الرجال الذين يعملون فى عمل طابعه القذارة الشديدة أو الخطر الشديد معا ليتقاسموا شغلهم ، أو ليستغيثوا بشعورهم الرافى بتضامنهم الجساعى عن قلقهم فيما يختص بظروف العمل * ولندكر العاملين فى دورة منتصف الليل الذين قد يشعرون بأنهم مختصون بالمصاعب والتضحيات الشخصية وببعض الامتيازات التي تفصلهم عن أفراد الدورة النهارية الذين من نفس الحرفة ، ونتيجة للمؤثرات المتباينة تقيم الجساعات ووابطها غير الرسمية الخاصة بها وتنمى مشاعر احترام الذات التي تساعدها على دعم مراكزها فى العمل ، وفى المجتمع الذى تعيش فيه .

هكذا وغالبا ماتنشأ الجماعات غير الرسمية ذات القوة العظيمة فى ميدان الأعمال حول الأفراد المتماثلين فى السن وفى ألقمية الخدمة ، فقداى الموظفين لأسباب معروفة يمتزجون بتجاربههم الطويلة ، وهذا يدفعهم الى توقع التقدير الخاص لهذه الخبرة من باقى العمال ومن المشرفين أيضا فى بعض الأحيان ، ولذلك فقد يركون أنفسهم كجماعة غير رسمية منفصلة لها تأثير وسلطان فى اعضائها ، وكمعمال قدامى عاشوا وعملوا معا على مر السنين * وهم يميلون الى التفكير فى كثير من أوجه حياتهم العملية بطرق متشابهة ، كذلك تشجع البنود الخاصة بالأقضية فى الاتفاقات المبرمة بين النقابة والادارة على تمييز مصالح من قضا فى الخدمة مبددا طويلة * كما نجد أن النساء ينضمن بعضهم الى بعض فى جماعة شديدة الترابط منفصلة عن جماعات الرجال ، حتى ولو كانوا يحترفون حرفة واحدة * وهكذا تتكون جماعات لها اهتمامات مشتركة لاهصر لها ، ويعاد تكوينها بسبب المؤثرات من داخل الجماعة نفسها ، إما بسبب التفاعلات مع الجماعات الأخرى ، أو بسبب التغيير المستمر فى بيئة العمل .

ولما كانت هناك احتمالات كثيرة مختلفة لتكوين عضوية الجماعات غير الرسمية ، فانه من المهم أن يتجنب المشرفون الأحكام غير المكتملة عن وجود

تركيب معين لجماعة عمل في أى وقت في قسم معين وفى لحظة معينة ، فقد يتناسب بعض العمال الى أكثر من جماعة واحدة كما تتغير هذه الجماعات أيضا بتغير الأعمال ، ورئيس العمال هو الذى يكون فى أحسن الأوضاع لمعرفة أهمية أوجه النشاط التى تقوم بها الجماعة فى قسمه ، وهو يعرف بشكل غريزى تقريبا كيف ينضم الرجال بعضهم الى بعض * وعنما يكون لديه الاهتمام الكافى بملاحظة وتحليل سلوك الجماعات التى تحت مراقبته ، فسوف يفهم بصورة أفضل كيف يتصرف الأفراد والجماعات بطرق مختلفة أثناء العمل ، وعلى ذلك فإن مشكلته هى أن يوجد أوجه نشاط لجماعة العمل ، ويدهمها فى أهداف قسمة عن طريق ذلك النوع من القيادة الذى يعتبر بتركيب الجماعة ويؤيده بدلا من أن يهاجمه ويهدده *

شلال العمال

كلنا يعرف المجموعات الصغيرة التى تنشأ بين العمال الذين تكون لديهم مصالح متماثلة فى وقت معين * ولعل أكثر هذه المجموعات شيوعا هى التى تعمل معا ، وتكون لديها اتجاهات متماثلة نحو عملها ، وتكون المجموعات الأخرى نتيجة للصداقة بين الأعضاء ذوى الاهتمامات المشتركة خارج العمل فى البيسبول ، وفى لعب الكرة ، ولعب الورق الخ ، كما نجد جماعة راقية مكونة من المهندسين الذين يعملون على جهاز سرى جديد * كذلك ربما يأكل خريجو الكليات معا فى مطعم الشركة ، أو قد تتكون المجموعة من جماعة خاصة وقع عليها اختيار الرئيس لإدارة آخر طراز من المكنتات ، إذ ينمو عند هؤلاء الأفراد شعور بأنهم من طبيعة خاصة فينعزلون عن الآخرين بسبب تلك المجموعة الخاصة من المصالح التى تربط كل عضو منهم بالمجموعة *

إذا طبقنا ذلك فى المستويات العليا فربما ينقسم نواب الرئيس الى مجموعات على نفس المنوال ، وقد ينضم نواب الرئيس المختصون فى الهندسة والانتاج بعضهم الى بعض عند وضع خطط طويلة المدى لتوسيع المصنع توسيعا كبيرا * وقد يتصل مثال آخر بنواب الرئيس المختصين بالمبيعات والذين المالية الذين تنشأ بينهم اهتمامات مشتركة ، كتلك التى تتصل بطريقة جديدة للأجور الزمنية لعمليات التسويق بشكل يعزلهم عن

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل ٤٥١

الأخرين . ومن ثم تصبح كل جماعة صغيرة في شغل بشروعها مما قد ينتج عنه أن تفقد الجماعات المتعددة الاتصال فيما بينها مؤقتا . ومن المحتمل أن يؤدي تكوين المجموعات على هذا النحو الى قيام مصلحة جماعية قوية بحيث تظهر كفايتهم في أداء عملهم الخاص بشكل واضح ، ولكن في الوقت نفسه تصاب مساهمتهم ومشاركتهم في تحقيق اغراض الشركة العامة بالضرر .

وفي حياة الأسرة يرغب الوالدان في تجنب انضمام ابنائهم كل اثنين في عصبة ، ونشوء مصالح أنانية خاصة بينهم يضر بشعور الترابط العائلي الوثيق . وكذلك في مجال المؤسسات لابد من أن تدرك الإدارة أن من الممكن أن تتكون مجموعات تتخذ لنفسها أغراضا أنانية مالم تمارس الإدارة قيادتها لادماج اغراض المجموعة في اغراض القسم أو في اغراض الادارة عامة ؛ وذلك أن عضوية المجموعة لا يمكن أن تحل محل العمل الجماعي .

القيادة الجماعية غير الرسمية (العرفية)

١ نجد في الصناعة أن القيادة غير الرسمية تظهر في أي مكان عندما تنظم إنقابة المصنع لأول مرة . وعندما تقام انتخابات للجنة التنظيمات . من أين يأتي رؤسده الورش ؟ مالذي يبرر الثقة التي يوليها الرجال لهم ؟ ففي الأطوار المبكرة لعلاقات النقابة والإدارة غالبا مايكون المنظم الجريء الذي يقدر على عرض تطلعات الجماعة بطريقة درامية ، هو الذي تكون لديه القدرة والشجاعة على مخاطبة الرئيس . وعندئذ يصبح مركزا لاتصالات الجماعة ويبرز كقائد يبنأ في الاتصال بالأعضاء وحفزهم . ولكي يقبل كقائد ينبغي له أن يحوز ثقة الجماعة حتى تتطابق اغراضه مع أهدافها ، ولكن فيما بعد قد تحول الجماعة ولاصا الى العضو القديم الجرب ، والأكثر ثباتا ، والذي يحس بأهداف الجماعة الأكثر معقولة كالأمن والاستقرار والاعتراف بها .

وفي بعض الأحيان تدبر القيادة للصانع الفائق المهارة الذي تحوز مواهبه إعجاب الجماعة غير الرسمية . وفي أحيان أخرى يكون قادة الجماعة ممن يصوغون الآراء ، ومن هؤلاء الذين في استطاعتهم أخذ احتياجات أعضاء الجماعة المختلفة وبلورة اغراضهم في خطة أو اقتراح أو شكوى يؤيدها جميع أعضاء الجماعة . وفي واقع الأمر يكون هذا النوع من القادة بمثابة

عامل مساعد لابرار آراء الآخرين . كذلك قد يوجد فى بعض الجماعات رجل محترم يكون له تأثير ومقام كما يحترم الآخرون رأيه ، وفى حملة سياسية قريبة قرر أحد المرشحين أن يركز همه على كسب تأييد بعض الفلاحين المحترمين فى كل منطقة . وقد كان من المعروف عن هؤلاء الفلاحين أن لتأثيرهم فى الفلاحين الآخرين وزناً يسبب مراكز العزة والسلطة غير الرسمية التى أمسبغها عليهم زملائهم الفلاحون . وقد حمل تقديرهم السياسى غيرهم على التصويت معهم فى نفس الاتجاه . أما فى الطرف الآخر فنحن نعرف التأثير السلبى للقيادة الجماهيرى الذى ينشر الشك ويضع الثقة .

ولما كانت قيادات الجماعات غير الرسمية تنبثق على الدوام تقريبا من الداخل ، فمن المهم أن تتعرف الادارة بهؤلاء القادة على علاقاتهم ، وأن تجد الوسائل للعمل معهم حتى تحصل على نتائج ايجابية لا سلبية .

الأنماط التنظيمية المختلفة للجماعات

وجد الباحثون الذين قاموا بتحليل الأنماط التنظيمية للجماعات بمثابة عن طريق الملاحظة المباشرة ، أن هناك تنوعا فى هذه الأنماط . كذلك وجدوا أن هناك جماعات مستقرة لها أهداف ايجابية تتماشى مع أهداف الادارة الانتاجية ، وهناك جماعات أخرى تمر بعملية التكوين أو الانحلال ، وعلى ذلك فإن وصفها بالوضوح والتحديد يعتبر غير واقعى ؛ إذ قد يتسرك الموظفون العمل أو ينقلون منه ، ويعين موظفون جدد ، وقد تتغير عمليات الاننتاج ، كما تتغير أهداف الأعضاء كأفراد .

هناك مؤثرات أخرى كثيرة تسرر التغيرات الدينامية فى تركيب الجماعة ، ولا يمكننا أن نأخذ فى اعتبارنا علاقة المشرف بجماعة عمل وحيدة بل انه لابد أن يعمل المشرف فى أى قسم مهما يكن حجمه مع كثير من جماعات العمل كما هو مبين فى شكل ١٣ - ٢ ، وفى أى وقت قد تكون هذه الجماعات فى حالة تناقص أو خلاف بعضها مع بعض ، وعلى ذلك يجب على المشرف أن يفهم العلاقات بين الجماعات كما يفهم علاقاته هو مع كل واحدة منها ومع قائدها (١) .

(١) راجع William F. Whyte, "Human Relations Theory : A Progress Report," *Harvard Business Review*, September-October, 1956, pp. 129 - 130.

التركيب الكامل للجماعات غير الرسمية

في ختام هذه الصورة الخاصة بوصف التركيبات المختلفة للجماعات التي توجد في كثير من المنظمات يحسن أن نقسمها الى :

- ١ - طراز عام للجماعات المتشابهة التي يربط بعضها ببعض لتحقيق أهداف الشركة وأهداف انتقابة أو غيرها من الأهداف المشتركة .
- ٢ - جماعات كبرى متصلة بعضها ببعض ، ولها أهداف ومصالح مشتركة وتتحده للعمل معا ربما على أساس الأقسام أو الإقليمية أو المهارة .
- ٣ - تجمعات صغيرة أو جماعات ذات مصالح خاصة بينها اتصالات شخصية وثيقة ، و لاه ، ولها ما تحبه وما تكرهه ، وتعمل في أوجه نشاط مشتركة .
- ٤ - أصدقاء حميمين قد يكونون جزءا من التجمعات أو الجماعات الأكبر حجما .
- ٥ - أفراد مستقلين كالأذئاب الوحيدة قلما يشتركون في أوجه النشاط الجماعية داخل المصنع (٢) .

وهكذا ستوجد أنواع لا نهاية لها من هذا التقسيم العام ، ولكن رجل التنفيذ الذي يعرف مثل هذه التقسيمات العريضة يحسن أن يفهم الجماعات غير الرسمية المعينة التي سوف يجدها في منطلته ، ويتعلم العمل معها ، وعن طريقها ، ليربى ذلك النوع من العمل الجماعي الذي يحقق أعلى قدر من الانتاج والخيمة .

كيف تربط للمعتقدات والمشاعر الجماعات غير الرسمية بعضها ببعض

إن أغلب الجماعات غير الرسمية التي قامت لبعض الوقت قد أصبحت لها طرق تقليدية للتفكير ، وقد أصبح للمعتقدات والمشاعر المشتركة تأثير

شديد في ربط هذه الجماعات بعضها ببعض • وإن أهم الأسباب التي من أجلها يكون العمال مثل هذه الجماعات هي رغبتهم في حماية أنفسهم مما يروونه من مطالب وضغوط من الإدارة العليا ، ومن المشرقيين المباشرين عليهم ومن فنيي الشركة ، وفي بعض الأحيان كذلك من أعضاء نقاباتهم الرسميين ولذلك فإنهم باقاة جبهة متحدة مركزة على معتقدات مشتركة إنما يؤكدون بقايمهم كجماعة ومن المرجح أن تكون هذه المعتقدات متصلة بحرفة أعضاء الجماعة ، وبمستويات الانتاج ، أو بمواقف الجماعة عن طريق الاشراف عليهم .

المعتقدات النموذجية

في شركة البحوث الكهربائية الغربية على سبيل المثال حيث حلت عضوية الجماعات ونشاطها تحليلا كاملا ، في علاقتها بتحديد الانتاج في أحد الأقسام ، قد لخص الباحثون معتقدات الأعضاء التالية كما يأتي :

١ - لا ينبغي أن تزيد من العمل الذي تقوم به فإن فعلت ذلك فأنك محظوم للمعامل •

٢ - لا ينبغي أن تقلل من العمل الذي تقوم به ، فإن فعلت ذلك فأنك « مختلس » •

٣ - لا ينبغي أن تبلغ ملاحظ العمال عن أي شيء يؤدي إلى الاضرار بزميل ، فإن فعلت ذلك فأنك « خائن » •

٤ - لا ينبغي أن تحاول أن تعتمد على الجماعة أو أن تتدخل فيما لاينيك وإن كنت مفتشا مثلا فلا ينبغي أن تنصرف كمفتش(٤) •

من ملاحظات الباحثين توصل إلى استنتاج أن مركز الفرد في الجماعة يعتمد إلى حد كبير على استعداد لقبول معتقدات الجماعة ، ولأن يعمل بمقتضاها • وفي واقع الأمر كان هذا نوعا من شرائع القوانين التي يجب

(٤) راجع F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939, p. 522.

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل ٤٥٥

أن يعترف بها العضو ، ليبقى على عضويته في الجماعة ، وهي تساعد الجماعة على حماية نفسها وأعضائها ضد مطالب الإدارة • وقد قامت هذه المعتقدات بوظيفتين هامتين جدا للجماعة :

١ - سحبت الجماعة من أوجه النشاط التي يقوم بها أعضاؤها والتي قد تقسم عرى الجماعة أو تعطسها •

٢ - ساعدت الجماعة على أن تتف ما وتقيم جبهة مشتركة ضد التدخل الخارجي للمشرفين وغيرهم من العمال والجماعات •

في التعليق على التنظيم الداخلي للجماعة قال الباحثون :

اختلفت الوسائل التي مورست بها الرقابة الداخلية ، ولعل أكثرها أهمية كان التهكم والريث على الكتف والسخرية • وعن طريق هذه الوسائل وقع الضغط على الأفراد الذين انصرفوا كثيرا عن الخط الذي ارتضته الجماعة • ومن وجهة النظر هذه ، سوف يتضح أن أوجه النشاط الكثيرة الاختلاف والتي يطلق عليها عادة اسم « ضوابط الانتاج » تمثل محاولات للضبط الاجتماعي (داخل الجماعة) والنظام • وعلى هذه الصورة فهي عمليات هامة لتكامل الجماعة • وعلاوة على هذه الطرق الظاهرة فإنه قد ينظر الى عضوية الجماعة نفسها على أنها أداة للرقابة ؛ فهؤلاء الأشخاص الذين كان سلوكهم أحق ما يكون بلوم الجماعة قد فصلوا منها وصاروا بشكل ما منفيين اجتماعيا • وهذه هي إحدى العمليات الاجتماعية العائلية التي تؤدب الجماعة بها الخارجين على شرائعها وتضبط عليهم •

وقد حاول العمال أن يحبوا أنفسهم من التدخل الخارجي بأن ضموا الى صفوفهم هؤلاء الخواارج والمشرفين والمتفتشين الذين كانوا في موضع من يستطيع التدخل في شئونهم •

وعلى ذلك يمكن أن نرى أن كل أوجه نشاط هذه الجماعة تقريبا يمكن أن ينظر إليها كطريق للرقابة على سلوك أعضائها(٤) •

قد يكون للاستشهاد المسطر آنفا معنى متذر بالخطر عند أولئك الذين يعتقدون أن التقليد الأمريكى الخاص بالفردية سوف يحل محله تدريجيا نوع من التطابق الجماعى ، ولكن مع التسليم بوجود هذه الضغوط فإن قبول رجال التنفيذ لخزائها قبولاً كاملاً سوف يمنهم من تخصيص قدر كاف من العناية لتنمية كل عامل إلى أقصى حدود طاقاته .

الإدارة ومعتقدات جماعات العمل

سوف نمن للقارىء من خلال تجاربه الخاصة أمثلة أخرى صيغت فيها التجارب المشتركة لجماعة من العمال فى مجموعة من المعتقدات والاتجاهات والمبادئ التى قبلوها جميعاً للسير على هداها فى سلوكهم . ولكن الصعوبة هى أن رجال الإدارة المنفذين يجدون من العسير عليهم أن يعترفوا بطبيعة معتقدات العمال ، أو أن يلتموا بأسباب اختلاف طرق تفكيرهم بهذا القدر عن طريق الإدارة نفسها فى التفكير .

وباختصار يمكن القول بأن تفكير الإدارة يصيبه العمى الجزئى بسبب حاجتها الى طريقة منطقية معقولة لتحقيق أهداف الشركة فى دنيا الاقتصاد والمنافسة ، ذلك أن الإدارة تفرض إنه ينبغي أن يكون العمال قادرين على أن يروا معها عينا بعين فى هذا المجال . وعلى سبيل المثال : أليس من المنطق تماماً أن زيادة الطاقة الانتاجية المترتبة على التقدم المستمر فى طرق إدارة الأعمال ، تؤدى الى الربح ، وإلى الارتفاع المستمر فى مستوى معيشة العمال ؟ ألا تكفى الزيادات فى الأجور لارضاء العمال ، ولتقبلوا التغييرات التى تحسن مركز الشركة فى ميدان التنافس ، ومن ثم تزيد من الأمن الوظيفى ؟ يقبل معظم رجال التنفيذ هذا التعليل بلا مناقشة مع أن هذا التعليل أن هو الا بقايا افتراضات إدارية عفى عليها الزمن ، وأثبت كثير من الباحثين خطأها ، إذ أن العامل لم يصبحوا فقط رجال اقتصاد ، ولكنهم مثلك كرجل من رجال التنفيذ لهم مطالب متصلة ببيئة العمل تفوق بكثير مستوى أجرهم وحده .

لا شك أن للعمال معتقدات مختلفة تماماً تستند الى تجاربهم المتراكمة كأفراد وكأعضاء ، وفى جماعات غير رسمية ، وإلى حقائق الحياة كما يرونها ، كما يستند تعليل العامل للامور الى الدروس التى استخلصها من تجربته . ومما تعلمه من غيره من العمال عن تجاربهم فى العمل وفى معاملاتهم مع مثل

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل ٤٥٧

الادارة * وكثير من هذه المعتقدات يشمل اقتراضات قلما تكون محل شك عند العمال أنفسهم ، بل ان لتجارب الجماعة التي عاشوها وعانوها مما قيمة كبيرة عندهم ، ولا يمكن نسيانها بسهولة . وغالبا ما يؤيد تصور العمال المؤقت وجهات نظر النقابة ، كما تضرب كل هذه الانطباعات وخيط من التجارب الجماعية الحقيقية والتجارب الشخصية الفردية ، والشائعات واتجاهات العمال التقليدية ومشاعرهم وضروب ولائهم وتمصبيهم الى مجموعة المعتقدات التي يتشبثون بها بكل شدة *

وعلى سبيل المثال ، لنتخذ المعتقدات الآتية كنموذج :

« عندما يحدث أى تغيير ، يصيب الضرر دائما-شخصا ما » ، « يهتم المديرون بالأرباح فحسب » ، « لا يمكن أن تتقدم فى ميدان الصناعة الآن » « المهم هو من تعرف لا ما تقوم به من عمل » ، « للرؤساء محاسيب دائما » ، « اذا عاونت فى زيادة الانتاج فإن الادارة تستولى على نصيب الأمد من الأرباح » ، « أى تغيير يعنى الاسراع فى العمل دائما » ، مثل هذه المعتقدات العميقة الجذور كثيرا ما تمنع جماعات العاملين من أن يروا الخطأ التي تهدف الى التحسن عينا بمعنى مع الادارة رغم أن هذه المشاعر أو المخاوف فى كثير من الأحيان لا تنطبق منطقيا وفى حقيقة الأمر على خطة الادارة بينها *

ولكى يكونوا واقعيين ، يجب على رجال التنفيذ أن ينصتوا الى مشاعر ومعتقدات جماعات العاملين ، وأن يحاولوا فهمها ، فإن الخطأ والتفسيرات التي تأخذ هذه العوامل فى اعتبارها سوف تساعد الادارة وجماعات العمل على فهم بعضهم بعضا * ويستمد العمال الرضا والشفور بالأن من تمسكهم مما يسمونه بـ « معتقداتهم » ومع أن بعضهم يتمسك بها أكثر من غيرهم ، فإن هذه التقاليد وطرق التفكير هى الدعائم التي تربط جماعات العمل غير الرسمية بعضها ببعض ، وهى التي تمد الجماعة بالأهداف المشتركة ليركزوا تفكيرهم ونشاطهم عليها *

ومع أن هذه المعتقدات ممتدة فى أعماق عقول العمال ، فإن من الخطأ أن يستنتج من ذلك أنها غير قابلة للتغيير ، فالميلية بطيئة على كل حال وتعتمد على القدرة من رجال التنفيذ الذين يفهمون كيف تقوم الجماعات غير الرسمية بوظائفها * وسوف تحدث التغييرات فى معتقدات العمال السلبية ببطء كلما أقنعهم سلوك الادارة اليومى بأن فى استطاعتهم الثقة بأنفسهم فى

تبنى مجموعة جديدة من المعتقدات التى تؤهلهم لأن يروا بوضوح أكثر وجهة نظر الإدارة وأهدافها • ويجب على الإدارة أن تكتسب حقها فى أن تكون محلا للثقة ، وأن تحافظ عليه •

معتقدات الجماعة الإيجابية

يمكن تنمية المعتقدات الإيجابية فى الجماعة غير الرسمية العاملة عن طريق القيادة الإشرافية التى تعتمد الى توفير نفس القيم التى توفرها جماعة العمل نفسها لأعضائها • فعلى سبيل المثال يمكن لرئيس العمال الفطن أن يقتنص الفرصة لزيادة العمل مع الجماعة غير الرسمية ، وعن طريقها • وهو كقائد لأوجه النشاط الفردية والجماعية داخل قسمه يمكنه أن يزيد من اهتمامه الحقيقى بالعاملين معه كأعضاء فى جماعة ؛ وذلك بتقديره للعمل الذى يقومون به معا ، كما يمكنه أن يشجع أوجه النشاط الجماعية من كل نوع سواء أثناء العمل أو خارجه • على أنه من الانصاف بالنسبة لرئيس العمال أن يحيطهم دائما علما بالتطورات التى تمسهم ، كما يمكنه ، بل يحتتم عليه ، أن يقوم بدور العامل اللطيف الذى يسعى لحماية جماعات العمل التابعين له فى تعاملهم مع الإدارة العليا ، ويمكن لهذه التصرفات ولغيرها من الممارسات القيادية ، أن تجعل لجماعات العمل غير الرسمية قيمة حقيقية سوف تتجاوب مع مثل هذه المعاملة لفترة من الزمن •

ويستطيع رئيس العمال بقيادته وبسمة أفقه أن يكفل التطور الاجتماعى لجماعات العمل التى قد يلجأ اليه أعضاؤها سعيًا وراء قيادته لجماعتهم غير الرسمية ، حتى اذا كان سلوك رئيس العمال نقيا خالصا كما يتضح للموظفين من أوجه نشاطه اليومية فى القسم ، فمن المرجح أن يستجيب موظفوه بمساعدته فى معالجة مشكلات القسم ، وبالعمل على تحقيق أهدافه • كذلك يستطيع رئيس العمال الفطن أن يساعد أعضاء الجماعة على انشاء هدف مشترك إيجابى، وهم يعملون تحت أقل الضغوط الممكنة ، وذلك عن طريق الاكثار من الاستشارة ، ومن تبنى الآراء النافعة التى يقترحها أعضاء الجماعة ، وعن طريق تشجيع الجماعة على تنمية طرقها الخاصة فى الرقابة الداخلية على نفسها •

سوف يقدر رئيس العمال بلا شك هذه الاستجابة من العمال وتزيد ثقته بجماعات العمل التى تحت رئاسته أكثر وأكثر ، ويوفر مثل هذا التفاعل

أساساً سليماً لزيادة الثقة المتبادلة ، والعمل الجماعي وارتفاع مستوى الانتاج ، كما يأخذ التحكم في الجماعة تحت هذه الظروف اتجاهها إيجابياً . ويأتي الضغط من داخل الجماعة نفسها بصفة تحقيق أهداف القسم المعقولة ، كما يقبل رئيس العمال على أنه قائد حقيقي .

كيف يكون سلوك الجماعات غير الرسمية

تميش كثير من الجماعات مدداً طويلة لأنها تسد احتياجات أعضائها للاختلاط اللطيف ذي الفائدة مع الغير أثناء العمل . وقد بينا في الفصل الثامن كيف أن العمل الذي يحتاج إلى مهارة متوسطة في الصناعة يشكل الآن تجربة يرضى عنها العامل على مر الأيام . ولما كان العامل يقوم بعمليات محدودة ويندر أن يرى النتائج بعد تمامه فهو لا يحصل على تجارب سارة ، ولا على الفخر من أدائه للعمل نفسه . ولكن هناك أشخاصاً آخرين حوله في العمل ، يسد الاتصال بهم الفراغ بشتى الطرق . قفى بعض الأحيان يحتاج العامل أثناء النهار إلى التفرج عن نفسه من رتبة عمله المملة ، ويحتاج إلى فسحة مؤقتة من ضغط عمله الشديد الانتظام ، ويستطيع أن ينعم بالاسترخاء عن طريق مزايلته لأولئك الذين يعرفهم ويميل إليهم .

لكل منا غرائز اجتماعية لا نهاية لها ، ورغبة في الصداقة لا بد من تحقيقها في الحياة ، وكثير من هذه الغرائز والرغبات لا بد من إرضائها في العمل ، حيث نقضى نصف ساعات يقظتنا ، ونحن جميعاً نحصل على الرضا الحقيقي من مشاركتنا النشطة في كثير من أشكال الزمالة غير الرسمية للغير أثناء العمل ، وكذلك يسمى للمشرفون ورجال التنفيذ إلى المتنفسات نفسها عن طريق الاتصالات الودية أثناء القيام بالعمل . وعلى العموم فإن الضروب المختلفة للسلوك الجماعي التي سوف تناقش فيما بعد ، تسد حاجات متباينة للعمال ، بيد أن السلوك نفسه يمكن عدة فهمه كمنوان لتضامن الجماعة ووحدها والمجموعة معتقداتها المشتركة .

أنماط السلوك

وصف هويت أنماطاً متميزة من السلوك خاصة بأربعة أنواع من جماعات العمل التي توجد عادة في الصناعة وهي كما يأتي :

١ - الجماعة الحاملة : وهي التي يكون أعضاؤها صاخطين ولكنهم منقسمون على أنفسهم فلا يستطيعون القيام بعمل متفق عليه .

٢ - الجماعة المتقلبة : وهي التي تتأرجح بين السلبية والهيجان العدائي الذي غالباً ما يكون بسبب موضوعات تبدو للإدارة وقادة النقابة ضئيلة لدرجة لا تبرر حرارة الانفعال التي تحدث من أجلها .

٣ - الجماعة الاستراتيجية : وهي التي تسعى باستمرار لتحسين مركزها عن طريق تصرفات مدروسة بعناية وموحدة .

٤ - الجماعة المحافظة : وهي التي يكون عمالها قادرين على العمل المتحد ولكنهم راضون عموماً وبدرجة كافية حتى أنهم لا يحملون مشقة اسماع أصواتهم^(٥) .

ومع أن هذا التمييز قد لا يناسب كل أنواع السلوك الجماعي فإنه لا يمد رجل الإدارة والنقابة الرسميين بنقطة منه لفهم السلوك الجماعي بشكل أفضل ، ويعلم رجال التنفيذ من التجربة أن السلوك الحامل قد يتحول بسرعة إلى سلوك عدواني إلى أقصى حد إذا كان لدى الجماعة أمر تركز كل اهتمامها حوله ، والمثل النموذجي الذي يحدث كثيراً هو عندما تفصل الإدارة عضواً محترماً من أعضاء الجماعة لسبب ما فتد الجماعة كلها على ذلك بالاضراب .

وقد لاحظنا من قبل في هذا الفصل أن تركيب الجماعة دائماً عرضة للتغيير بسبب مؤثرات خارجية وداخلية ، ومع ذلك فإن رجل التنفيذ الذي يفهم العوامل التي تؤثر في أنماط السلوك الخاصة بالجماعات غير الرسمية ، سوف يكون قادراً على التعامل مع الجماعات وأعضائها بطريقة أكثر مسؤولية .

طرق الاتصال الداخلية والخارجية

لعل الشرط الأول لأي جماعة غير رسمية متشابكة العرى هو أن تنشئ طريقة فعالة للاتصال الداخلي والخارجي ، حتى يمكن أن تنتقل المعلومات

(٥) راجع W. F. Whyte, op. cit., p. 130.

بسرعة من عضو الى آخر ، ويكون القائد غير الرسمي عادة في مركز هذه الشبكة من المواصلات . ومن المفرد أن نلاحظ كيف تنشئ الجماعات المختلفة اللغة أو مجموعة الألفاظ الخاصة بها ، مثل قول رجال السكك الحديدية : deadheading ، ويطلق رجال الأسطول البحري على السلام اسم companionway* ، ويسمى عمال السيارات خط التجميع « للسنخ » monster . كما أن لأطفالنا من سن الحادية عشرة الى التاسعة عشرة teenage لفهم الخاصة مثل tweed ، أو zorch ويستعمل آتشيان المنحرفون juvenile delinquents أيضا لغة غامضة مثل «الأباطرة emprors وهذه اللغة هي التي تفصل عنهم الخاص عن عالم المجتمع ، ويتبعدهم عما حولهم كأنهم جماعة تتكلم لغة العالم (السفلى) ذاتها . ويكون تعلم هذه اللغة إحدى الطرق التي تبين بها أننا متسجلون مع الجماعة ، هي تربطنا بالجماعة ، وتربط أعضاء الجماعة بنا في تفاهم مشترك .

وتقوم الطريقة الأخرى للاتصال بين العامل والعامل لا على الكلمات ، ولكن على الاشارات التي برزت كطرق خاصة لنقل المعلومات أو التعليمات داخل الجماعة . ففي المبيعات ذات الضميج المرتفع ، أو عندما يكون الرجال يمينين بعضهم عن بعض ، يكون استخدام هذه الاشارات شائعا . ويعتبر فهم هذه الاشارات غير الرسمية واستخدامها دليلا على تميز الجماعة . وتدار الرفاعة عن طريق اشارات كهذه يقوم بها الرجل السفلى اما بحركات اليد واما بالتصفير ، كما قد عرف أيضا عن عمال الروافع العلويين ارسالهم الاشارة الودية « الرئيس قادم » من أماكنهم التي تملو القسم . وتبنى هذه الأنواع الدلهاية من طرق الاتصال عند الجماعات غير الرسمية بالتضامن والتمسور ذي المغزى بالانتماء الى الجماعة .

ويعتبر الاشاعة هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة غير الرسمية لاختار أعضائها بالآراء والقرارات والمعلومات ، ويرغب العمال في أن يحاطوا علما بما يحدث ، وخاصة في هذه الأيام حين يحملهم مستواهم الثقافي على التمسور بأن من حقهم أن ينشروا المعلومات والادراك عن القرارات التي قد تسهم . وتجد الجماعة نفسها الطرق لجمع كل المعلومات التي قد تؤثر في مصالحها قبل الوعد بالحد بكثر ، حتى يمكن وضع الخطط لحماية أنفسهم .

ذلك أن حلقات الصداقات التي تنتشر في المنظمة تنقل الجبر بسرعة الى أولئك الذين سوف يتأثرون ، ويكون ذلك فى الغالب أسرع من انتقال المعلومات الى أسفل عن طريق التنظيم الإدارى الرسمى . وعلى سبيل المثال حدث أنه بعد ساعة واحدة من مناقشة المؤلف لمؤسسة استشارية فى الإدارة أن حضر وكيل أعمال النقابة الذى يقع مكتبه فى الناحية المقابلة من المزارع ليعرف كل شيء عن الموضوع ، وهكذا تصل الإشاعة غير الرسمية باستمرار ودون توقف .

المزاج والبهو ... الخ

غالباً ما ينفيس العمال الذين يسعون الى التفريغ عن أنفسهم من رقابة أعمالهم ، أو الذين لا تشغلهم أعمالهم شغلاً كاملاً ، أو الذين لا يهتمون بأعمالهم اهتماماً كاملاً فيما نسميه بالبهو . وقد يتم ذلك فى بعض المصانع يفتح خرطوم الهواء المضغوط لتخويف أو إحراج أحد أفراد الجماعة ، وفى البعض الآخر برش الماء ، أو تلقي الحرق والأشياء الأخرى لأخذ الأشخاص على غفلة ، وبهذه الطريقة من المزاج العملى طريقة من طرق تنفيس الأفراد أو الجماعة عن التوتر الذى فى نفوسها . وهو مزاج «يصرف تفكيرك عن العمل» ، وهو أيضاً طريقة أخرى للاسترخاء فى صحبة الآخرين من أفراد الجماعة الذين يهتمون أيضاً من ضغط العمل . ويكون مثل هذا المزاج العملى كوجه من أوجه نشأة الجماعة موضعاً للمناقشة الجماعية — وقد يحدث كنوع من أنواع الترويع ، مرة أو مرتين فى اليوم ، لا لغرض سوى تعطيل الروتين .

واللهو هو طريقة الجماعة التلقائية الخاصة التى تجد فيها بعض مايرضيه من المزاولة الشخصية لإنهاء العمل ، برغم أن مثل هذا السلوك قد يكون ضد تعليمات المصنع أو قد يؤخر الانتاج مؤقتاً ، ويستنتج رجال التنفيذ الذين يلاحظون مثل هذا النشاط أن من الممكن ادخال بعض التحسينات على علاقات العمل نفسها لمنع الآثار السيئة لمثل هذا اللهو ؛ إذ أن حاجات العمال الى المزاولة والمراقبة ينبغى أن تسد بطريقة من الطرق ، وإذا لم يعمل حسب هذه الزمالات فى بيئة العمل ، فربما يبحث العمال عن متنفس لهم فى نوع آخر من النشاط الاجتماعى يخدم هذا الغرض مثل صمام الأمن فى مرجل تحت ضغط .

الزمالات الروتينية في العمل

فى إحدى المناسبات زار الكاتب عملية من عمليات تصفيف التوت الأزرق فى مقاطعة مين Maine ، وقبل أن يصل إلى داخل غرفة التصنيف كان صوت المناقشات والضحك واضحا ؛ فهناك كانت توجد ست عشرة امرأة على كل جانب من جانبي السير ، ثمان يرثمن التوت الأخضر والأحمر بإيديهن . وقد كان تجاذب أطراف الحديث مروحاً عنهن فى عملهن الرتيب الموكول اليهن ، ومتنفساً واضحاً لرغبتهن فى الزمالة الإنسانية أثناء بعدهن عن منازلهن .

فى أغلب الوظائف الصناعية أو التجارية يكون للعامل زملاء دائمون بمقتضى حاجة العمل ، وإذا لم تتيسر لهم هذه الفرصة للزمالة فإن العمال يبحثون عن فرص أخرى غير رسمية لتجاذب أطراف الحديث مع زملائهم العمال. وقد أشرنا فى الفصل الثامن إلى البحث الذى وصف ظروف العمل على خط التجميع فى صناعة السيارات ، وقد بين ذلك البحث أن التخصص فى العمل يحدد نوع الاتصالات الشخصية التى تنفذ من رقابة العمل .

يمثل الأكل الجماعى فى أوقات الراحة أو أوقات الغداء ، نوعاً آخر من أنواع الزمالة الجماعية الشائعة فى العمل ، وذلك عندما تجمع الجماعات الصغيرة فى الأماكن المعتادة فى القسم ، ليستمتع كل واحد بصحبة الآخر . وقد يقتسمون فى بعض الأحيان الأكل بعضهم مع بعض ، وإذا حل عيد ميلاد أحد الأعضاء ، فيكون لذلك اعتبار خاص . كذلك كثيراً ما ينضم العمال بعضهم إلى بعض لجمع المال لأى عضو من أعضاء الجماعة يصيبه المرض ، ويضعون « أعضائهم » ، معاً على خطابات التعزية التى ترسل لمن يفقد قريباً عزيزاً ، كما تشكل حفلات عيد الميلاد ، والتنافس للفوز على الجماعات الأخرى فى المساهمة فى صندوق تبرعات المجتمع المحلي ، متنفسات أخرى للتخطيط المستقل والقيادة اللذين يظهران وحلة الهدف المشترك بين الجماعة . وتسهم معظم هذه المبادرات غير الرسمية إلى حد بعيد فى إشاعة الرضا الذى يحصل عليه العاملون من أعمالهم اليومية الرتيبة . فهم يبحثون فى حياتهم العملية عن الحديث العريض مع الأصناف وعن المشاركة فى أوجه النشاط الجماعية التى كثيراً ما تمتد إلى خارج المصنع نفسه .

السلوك الجماعى مع المشرف

انه لمن الصحيح فى الظروف الطبيعية ان الرئيس كان فيما مضى عاملا . وقد بينت البحوث الاستقصائية ان رئيس العمال المادى يقضى عشر سنوات فى المتوسط فى خدمة الشركة . ومن المرجح جدا انه كان قبل ترقيته عضوا قديما محترما من اعضاء الجماعة ، وانه قد قام بالعمل نيابة عن رئيسه السابق حين غيابه ، لذلك فهو يعتبر الآن عضوا من اعضاء هيئة الادارة ، وعلى هذا الاساس قد تتدخل المعتقدات التقليدية التى لدى كثير من الجماعات عن الادارة فى رغبته فى ان يبقى على علاقاته السابقة الوثيقة بالجماعة . ولكن لما كان حفظ النظام الآن جزءا من مسؤوليته ، فلا بد من ان يقوم فى بعض الاحيان بعمل اشياء قد تفضب الجماعة ويبدو كانه يهدد شعورهم بالامن والتضامن . وقد بين الفصل الثامن الصعوبة التى يلاقيها رئيس العمال فى القيام بدور مزدوج يبدو انه مضطرب اليه .

يجب ان يختار العمال بين ولائهم السابق لأحد زملائهم الموظفين الذى اصبح الآن رئيسا ، وبين ولائهم لرفقهم . وقد اظهر البحث ان اغلب العمال يختارون الوضع الأخير ، وذلك لأن زمالة الجماعة لها مغزى أكبر عندهم من علاقتهم المؤقتة بالرئيس . ان الشكوى للرئيس سوف تؤدي بطبيعة الحال الى علاج عاجل من اعضاء الجماعة ، ونفى الشخص صاحب الشكوى . كذلك يؤدي تملق فرد من بين افراد الجماعة للرئيس - املا فى حمايته عند تقدير معدل الاداء ، أو املا فى الترقية - الى نفس النتيجة . وفى آخر الامر سوف يعامل على أى حال املا معاملة أو يحصى الرجل ، أو يهمل ، أو يترك جانبا فى العمل ، ويحمل بشتى الطرق على ان يشعر بأنه قد حطم دستور السلوك الذى قبلته الجماعة . ومن الناحية الأخرى عندما يحصل رئيس العمال على ثقة الجماعة غير الرسمية وعندما يفهم حاجاتها ويعمل أى شئ بخصوصها ، فمن المرجح ان تعمل الجماعة كل ما يمكنها حتى تخلد الرئيس .

معاونة الغير أثناء العمل

تحمي الجماعات بعضها بعضا بطرق معوجة ؛ وذلك بالتعاون بينهم فى أثناء العمل ؛ ففى بعض الاحيان قد يكون ذلك عن طريق مساعدة العمال

الأسرع في العمل للعمال الأبطأ ، حتى يرفعوا إنتاجهم الى المستوى المتوسط الذي وضعته الجماعة بصفة غير رسمية لأعضائها . كما تمد جماعة العمال المتماطلة يد المساعدة الودية للزميل الذي يحتاج إليها ، خاصة اذا كان هو بدوره يمد يده عندما يكون الآخرون في حاجة الى المساعدة . وكذلك تساعد الجماعة العمال المستئين الذين يحترمونهم . كل هذه الأنواع من المعاونة هي دلائل التضامن الجماعي ، والاحترام المتبادل ، كما أنها قد تكون في بعض الأحيان بمثابة إجراءات لحماية جماعتهم من التغير . وكثيرا ما يشير توصيف الوظائف الى أن العمال سيتعاونون في تحميل الآلات ، وفي الاحتفاظ بنظام محل العمل . ولكن اذا لم تقبل الجماعة نفسها ذلك على أنه تكليف معقول فإن مثل هذه الأعمال التعاونية سوف لا تتم على الوجه الصحيح ومن ثم تصاب كفاية القسم بالضرر . والدليل الواضح على أن الجماعة تقوم بأعمالها كفريق هو سلوك أعضائها في معاونة بعضهم بعضا أثناء ساعات العمل ، وقد يتضمن تقديم مثل هذه المساعدة الى عامل مستجد أن تحيطه الجماعة علما بحيل العمل وأسواره ، وطرق الاختصار والتوفير ، وُالطرق البديلة لانجاز العمل بالطريقة الجماعية . وقد أشرنا الى أنه ليس من الضروري أن تكون هذه هي الطريقة التي عينتها الإدارة ، ولكن عندما يتم الحصول على التأييد والمساعدة المتبادلة تلقائيا من داخل الجماعة نفسها ، فإن رئيس العمال يكون قد نمي لقسمه أصولا نادرة الوجود .

طرق الرقابة الداخلية للجماعة

تستخدم أنواع مختلفة من الضغوط للمحافظة على تضامن الجماعة ضد مايقع عليها من ضغوط من الخارج أو من الأعضاء المستقلين عنها والموجودين بداخلها ، وعلى سبيل المثال يلحق الرجل الجديد الذي ينضم الى جماعة العمل كل المتطلبات والمعدات وطرق التصرف التي لها معنى كبير عند أعضاء الجماعة ويجرى اختياره لفترة من الزمن قبل أن يمنح عضوية الجماعة كل ما يتعلق بها من حقوق الزمالة ، كذلك توقع الجماعة ضغوطا اجتماعية شديدة على المستقل عنها حتى يسير في طريقها أو يترك العمل مشمئزاً .

وتتحد قوة العوامل التي تؤثر في أعضاء الجماعة الى السير في طريق واحد بقوة جذب الجماعة للمضوية في أي وقت ، وباهمية الموضوع الذي

يطلب بقية أعضاء الجماعة الإجماع عليه . وبإدراك العامل نفسه لوجود تأييد شديد من عدد لا بأس به من أعضاء الجماعة الآخرين للاتفاق على موضوع معين - ورغم أن مثل هذه الضغوط قد تكون عظيمة جدا ، ورغم أن التهديد بالطرد من الجماعة قد يكون واضحا ، فلا يزال هناك البعض الذين قد لا يرغبون في السير في نفس الطريق لأسباب شخصية .

من الواضح أنه ليس لكل الجماعات قوة ضرب متساوية نحو أعضائها ؛ إذ يكفي تهديد أولئك الذين يعتمدون على الشعور بالأمن نتيجة لضوية الجماعة بعدم قبولهم فيها إذا استقلوا بتصرفاتهم عن شريعة الجماعة ، يكفي ذلك لأن يمتدحهم إلى الخط . ولكن أولئك الذين تعتبر قوة ضرب الجماعة لهم ضعيفة ، قد تؤدي ضغوط الجماعة عليهم إلى زيادة شعورهم المشتعل العدائي ؛ إذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . وعلى العموم يمكن أن نختم حديثنا بأن نقول إن الجماعة قد تستخدم الضغوط الاجتماعية من أجل الوصول إلى التوافق بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها فردا فردا .

وقد بينت دراسات هومانس (Homans) (٦) أنه قد يسمح في كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى المحترمين أن يحددوا بعض الشيء عن عادات الجماعة الصارمة اظهارا للاحترام ، وفي الوقت ذاته هناك تلك الحالات التي يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها إلى جانبه في طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن . ومع أن للتحكم الداخلي تأثيرات قوية فإن الضغوط التي تستخدم لاحداث التوافق ليست من القوة بحيث تمنع التفسيرات في الاتجاهات والسلوك من اظهار قيادات غير رسمية جديدة ذات أفكار جديدة .

مثل هذه التفسيرات تحدث عادة عن طريق انقسام الجماعة إلى حزبين ، أو عن طريق الضغوط التي تأتي من النقابة ومن الادارة سواء بسواء .

تحديد الإنتاج

لاحظ الباحثون ورجال التنفيذ الكثير من الحالات التي استخدمت فيها جماعة العمل غير الرسمية نظام الرقابة الخاص بها في تحديد الانتاج ، وقد أظهرت التجربة أن الجماعة قد تتبنى معدلا تقريبا من الانتاج تعتبره « عملا يوميا مناسباً » ، وعلى ذلك يختلف انتاج أى فرد من الأعضاء قليلا بالزيادة أو بالنقص عن المعدل الذى اختارته الجماعة * وقد تصدر هذه التحديدات بناء على أسباب كثيرة ، ولكن ليس من الضروري أن تكون هذه الأسباب متصلة برغبة الإدارة فى تطبيق معدلات جديدة للانتاج ، أو رغبتها فى ادخال تغييرات تكنولوجية لها طابع التهديد فحسب ، بل ربما يسجل ابطاء العمل احتجاج الجماعة على شخص ما أو على خطة أو سياسة أو تصرف من تصرفات الإدارة *

وإنه لمن الواضح أن الجماعة تقرر فى أغلب الأحيان تحديد الانتاج لحماية الوظائف وروتين العمل وعاداته وزمالاته التى لها أكبر معنى عند كل من يمينهم الأمر * ومن الراجح أن يكون لهذه العوامل عند العمال قيمة أكبر بكثير من الاحتمالات البعيدة لارتفاع مستوى المعيشة الذى يترتب على زيادة الكفاية ، وهم اذا لم يستطيعوا منع الإدارة من ادخال مكنة جديدة ، فربما يكون احتجاجهم على تصرف الإدارة هو بالعمل المتحد على ابقاء الانتاج فى مستوى منخفض * وقد يكون الاحتجاج موجها ضد المهندسين الذين يدخلون التغييرات وضد الطريقة التى اتبعوها وقد تكون هذه هى وسيلة العمال لحماية أنفسهم مما يدور بخلدكم عن زيادة سرعة الانتاج أو تغيير الروتين ، وهى أمور لا يطمحون إليها ، أو قد يكون من الممكن تفسير جزء من أسباب تحديد الانتاج باحتجاج الجماعة على أى شئ يتدخل فى زمالتهم الودية بعضهم لبعض فى العمل ، وربما شعر العمال أن تضامنتهم كجماعة مهدد بالمخطر فيكون التعبير عن وحدة الجماعة فى مواجهة ما يهددها من الخارج أمرا طبيعيا ما لم تقم الإدارة بمحاولة حقيقية مخلصه لتبديد مخاوفهم باستخدام الطرق التى اقترحت فى الفصل الثانى عشر *

كيف تتغير صفات جماعات العمل

كثير من جماعات العمل مستقرة استقرارا عظيما ، ولها تحكم داخلى وتضامن عظيمين * ولكن مع ذلك يدرك رجال التنفيذ أن الظروف الماخولية

لكل عمل متحركة ومتغيرة باستمرار وخالقة لتنظيمات تكنولوجية جديدة ولطالب جديدة ، تختص بمهارات العمال ، ولأهداف جديدة ، وعمليات جديدة ، ولخطط انتاجية مختلفة ، وعلى هذا الأساس فما لا يبرر عن الحقيقة على الأرجح أن نستنتج أن كل جماعة عمل حسنة التنظيم ، لها تركيب محدد واضح ومستقر بجانب معتقدات مشتركة وأشكال مميزة من السلوك . إن المشكلة أكثر تعقيدا لأن الشيا وبوران العمل والترقية من الداخل والتقلبات وكذلك تعيين موظفين جدد يسهم في استمرار تكرار عملية تكوين الصفوف وتكرار تكوين العاملين للجماعات ، وبسبب الظروف المتغيرة تتكون مجموعات جديدة ، كذلك تؤدي سياسات الإدارة الجديدة ، والتغيرات في السلوك الإداري علاوة على قدرة الناس اللانهائية على تغيير آرائهم ، يؤدي ذلك إلى ظهور ظروف جديدة من الولاء . وقد تتحدى القيادة غير الرسمية الجديدة قادة الجماعة السابقين وقد تتحول أهداف ومعتقدات الجماعات الراسخة السابقة لتواجه تحديات الفرص التي تستلزم من وقت لآخر ، وعلى ذلك فإن الاعتراف بأن مثل هذه التغيرات هي من الصفات المميزة للأعمال ، وأنه من المرجح أن تتأثر تركيبات الجماعة بها سوف يساعد رجال التنفيذ على أن يكونوا والقيمين في تحليل وفهم السلوك الحقيقي أو المأمول للأفراد والجماعات في أى ظرف من ظروف العمل .

إن تركيب جماعات العمل غير الرسمية متغير باستمرار ، وذلك بسبب تفاعل القوى الإيجابية التي تقوى تماسك الجماعة والقوى السلبية التي تميل إلى إضعافها ، ومن ضمن القوى الإيجابية الموحدة التي تمهد السبيل لعمليات للجماعات الناجحة ما يأتي :

- ١ - سد احتياجات الأفراد الشاملة للحماية والأمن والصدقة .
- ٢ - الاتصال الداخلي الجيد عن طريق الشائعات .
- ٣ - التمثل العليا المشتركة عن المساواة والعدالة والمساعدة المتبادلة .
- ٤ - القيادة غير الرسمية التي تبلور أهداف الجماعة .
- ٥ - أوجه نشاط الجماعة الرمزية حيث يشارك الجميع في التجارب والسادات .
- ٦ - حفظ النظام الذاتي داخل الجماعة وفي مواجهة « خصومها » وفي

٤٦٩ المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

الناحية المقابلة يمكن أن يتعرض تماسك الجماعة للخطر بواسطة مثل مايتأتى من العناصر :

- ١ - الاستعضات غير المحدودة وتلمس أعضاء الجماعة للأخطاء .
- ٢ - الشعور غير اللائق بالاستغلال الفردي .
- ٣ - الحسد الزائد والتنافس داخل الجماعة .
- ٤ - الرغبة الجاسحة فى الظهور بمظهر مخالف .
- ٥ - خيبة الأمل الفردية الزائدة عن الحد والناجمة عن الحاح القتل أو شريعة الجماعة التى تهدف الى التوافق .

إن المقاييس التقريبية التى يمكن استخدامها والتى قد تمكس حالة تماسك الجماعة خلال فترة من الزمن هى الفياض ودوران العمل أو مسددات اشتراكات النقابة . وقد عكست البحوث المختلفة المقاييس السابقة كما عكست تأثير تماسك الجماعة على الطاقة الانتاجية ، فالجماعة تمثل لأعضائها يشئى الطرق الملجأ الذى يحتمون به من البيئة المهددة المتغيرة فيصبح كل عضو على يقين من أن كل عضو آخر فى الجماعة (مثل أعضاء « طاقم » قاذفة القنابل) يعتمد على الآخرين فى توفير الأمن لهم جميعا .

وقد يكون للتماسك فى ذاته آثار مختلفة فى الطاقة الانتاجية ؛ ذلك أن التجاذب بين أعضاء الجماعة يزيد من حساسيتهم لتأثير الضغوط الاجتماعية الموجهة من الأعضاء الآخرين ، فإن كانت التأثيرات السائدة فى اتجاه تحديد الطاقة الانتاجية فإن التماسك يؤدي الى زيادة هذه التأثيرات ، ومن ثم يؤدي الى خفض هذه الطاقة ، ومن الناحية الأخرى اذا رأت الجماعة أن حاجتها تتحقق بشكل أفضل عن طريق مساعدة وليس العمال فى الوصول الى أهداف القسم الانتاجية ، فإن تماسكها الداخلى سوف يؤدي الى زيادة الطاقة الانتاجية .

كيف يؤثر ولاء الجماعة فى الطاقة الإنتاجية

تبين البحوث التى أجريت فى عدد من الصناعات أن مهارة المشرف فى استخدام طرق الإشراف الجماعية تؤدي الى فرق حقيقى فى الطاقة

الانتاجية ، وفى الاطمتنان الوظيفى ، اذ أن هناك علاقة واضحة سواء فى وسط عمال المكاتب أو عمال المصانع بين حالة العامل المعنوية ودرجة شعور الموظفين بأن المشرف عليهم مهتم بمناقشة مشكلات العمل داخل الجماعة . فقد نتج عن طرق الاشراف فى الجماعة أن تحسنت قدرات الجماعات ذات الطاقات الانتاجية العالية على أداء العمل بشكل مرض فى غياب رئيس العمال ، ويظهر أن قدرًا من الضغط الاجتماعى الايجابى داخل الجماعة هو الذى أدى الى هذه النتيجة . ويوحى شكل ١٣ - ٣ بأن هؤلاء العمال الذين لديهم ولاء أكبر للجماعة واعتراف أكبر بها يوجنون فى الأقسام ذات الانتاج المرتفع .

مستوى الشعور بالعمة

عالم	متوسط	منخفض
٣٣٪	٣٧٪	٣٠٪
١٠٪	٤١٪	٤٩٪
الاقسام ذات الانتاج العالي		
الاقسام ذات الانتاج المنخفض		

الموقف الثانى

٢٢٪	٣٣٪	٤٦٪
١١٪	٣٥٪	٥٤٪
الاقسام ذات الانتاج العالي		
الاقسام ذات الانتاج المنخفض		

شكل ١٣ - ٣ كيف تكون العمة فى السبل متصلة بالطاقة الانتاجية

المصدر: Rensis Likert, "Motivation: The Core of Management,"
Motivation: The Core of Management, AMA Personnel
 Series, no. 155, 1953, p. 12.

يظهر أن هناك أسبابا عدة لأن تكون جماعات العمل ذات الاعتراف العظيم بجماعتها هى الجماعات الأكثر انتاجا . أحد الأسباب هو أن هؤلاء العمال يتعاونون أكثر ويساعد بعضهم بعضًا على انجاز العمل ، كذلك تعمل جماعات العمل ذات الولاء الأعلى للجماعة كفريق أكثر من غيرها ويكون لديها استعداد لمساعدة بعضها بعضًا أكثر مما لدى الجماعات التى يكون ولاؤها

٤٧١ المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل

للجماعة أقل • ففي الجماعات ذات الولاء الأعلى هناك ميل لانتقال العمل من وإلى العمال وفيما بينهم حسب كمية العمل . أما في الجماعات التي يكون ولاؤها للجماعة أقل فهناك ميل زائد لأن يعمل كل عامل مستقلا عن الآخر ولأن يعتبر طريقة أدائه لعمله مسئوليته الخاصة •

والعمال في مجموعات الإنتاج المرتفع لا يكون عندهم ولاء أكبر للمجموعة ويساعد بعضهم بعضا أكثر من غيرهم فحسب ، ولكنهم يقدمون هذه المساعدة بمحض اختيارهم • أما العمال في المجموعات الذين يكون ولائهم للجماعة منخفضا في بعض الأحيان فأنهم يساعدون بعضهم بعضا ، ولكن يطلب أن يتم ذلك بناء على طلب رئيس العمال ، ويظهر أن الرغبة في مساعدة بعضهم لبعضهم الآخر التي تتجلى في الجماعات ذات الولاء المرتفع للجماعة تنبثق من روح فريق أفضل ، وعلاقات بين الأشخاص أفضل منها وليس العمال في الجماعة • كما يظهر أن هذا الجوهر نتيجة لطرق الإشراف الجماعية . ولتخصيص واجبات العمل ككل للجماعة دفعة واحدة • كذلك يظهر أن انخفاض الولاء للجماعة يحدث عندما يتعامل رئيس العمال مع العمال كل على حدة ، وعندما يهدد إليهم بواجبات العمل منفردين •

وكما هو متوقع نجد أن لدى العمال في جماعات العمل الذين يتمتعون بولاء مرتفع للجماعة اتجاهات أكثر ملامحة نحو الإنتاج عن هؤلاء الذين يتمتعون بالولاء المنخفض نحو الجماعة • وهكذا نجد أن الذين يتمتعون بالولاء المرتفع للجماعة مختلفون عن الجماعات ذات الولاء المنخفض في أن أهدافها الإنتاجية أعلى ، وتقديرها لما يعتبر إنتاجا مناسباً أعلى وأكثر اقتراباً من تقدير رئيس العمال • وفضلا عن ذلك فإن للجماعات ذات الولاء المرتفع اتجاهات أكثر ملامحة وتأييدا لصاحب الإنتاج الأعلى ، كما أننا نجد أن الجماعات ذات الولاء المرتفع تختلف عن ذات الولاء المنخفض في الطرق التي تكون نمطا مستمرا • فملاوة عن الفروق التي سبقنا الإشارة إليها قد وجدت المميزات الآتية لأن من المرجح أن يكون أفراد الجماعات ذات الولاء المرتفع :

- أكثر تجانسا مع جماعاتهم وأكثر شعورا بالانتماء إليها •
- لهم أصدقاء أكثر في الجماعة وفي الشركة عما لهم خارج الشركة •
- بينهم علاقات شخصية أفضل •
- لهم اتجاهات أكثر مشايعة لعملهم ولشركتهم •
- ليس لديهم أهداف إنتاجية أعلى فحسب ولكنهم يتنجون أكثر ولكن بشعور أقل من الاجهاد أو الضيق (٧) •

كيف ينمو الولاء للجماعة وروح الفريق

مادام الانتاج الاكبر والاطمئنان الوظيفى الازيد وقلة الغياب وعلى ما اعتقد قلة دوران العمل تظهر كأنها نتيجة للولاء المرتفع للجماعة ولروح الفريق ، فذاته من المهم أن نسأل : كيف يمكن أن يتكون الولاء للجماعة ؟ • عندما يبقى المشرفون بقدر كاف بالقرب من عمالهم نفسانيا حتى يستطيعوا رؤية مشكلاتهم خلال أعينهم فسيكون للمشرفين قدرة أعظم لتكون ولاء طيب للجماعة •

والمشرف الناجح هو الذى يستطيع أن يتجانس مع موظفيه ، وأن يبقى قريبا منهم سيكولوجيا ، ويظهر أن ذلك يكفل تكوين روح الفريق والاتصالات الحرة ، كما يسمح للمشرف بفهم المشكلات كما يراها الموظفون ، وأن يفسر للإدارة العليا والوسطى وجهات نظرهم • والمشرف الذى يفشل فى أن يتجانس مع الموظفين يصبح بعيدا عنهم سيكولوجيا ، وهذا يجعله غير قادر على رؤية المشكلات كما يراها الموظفون ، وأن يعالجها • وعلى ذلك يصبح غير قادر على الوصول الى قرارات ترضى الطرفين ، كما أن هذا المشرف لا يستطيع أيضا أن يساعد الإدارة العليا والوسطى على رؤية المشكلات كما يراها الموظفون ولا أن يساعد الإدارة على الوصول الى قرارات فى سياستها تكون مرضية للطرفين •

وقد بين بحثنا أن من المهم أن يقبل المشرفون أهداف المنظمة بصفة عامة ، وأن تكون لديهم إدراك واضحة بدور وظيفته جماعة العمل التى يشرفون عليها فى الوصول الى الأهداف العامة ، وعندما يعترف المشرفون بالمسئولية للقيام بالوظائف المطلوبة من الجماعة التى يشرفون عليها ، ويقبلون

(٧) راجع Rensis Likert, "Motivation, The Core of Management," *Motivation : The Core of Management*, A.M.A. Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 11-13.

المنظمة غير الرسمية (العرفية) وجماعات العمل ٤٧٣

هذه المسئولية ، وفى الوقت نفسه تكون لهم القدرة على التجانس مع موظفيهم ، يمكن الحصول على نتائج فعالة (٨) .

كيف تتشابه النقابات وجماعات العمل غير الرسمية

لاشك أن فى ذهن القارئ التوازى القريب بين وظائف جماعات العمل غير الرسمية ووظائف النقابات الحرفية والصناعية ولو أن الجماعة المكونة من عدد قليل من الأفراد وجماعة العمل الحرفية لاتشبه النقابة الصناعية اليوم ، إلا أن لها فعلا أبعاداً مشابهة تماماً فى الغرض ؛ فمثلاً تمنح النقابة العمال الحماية وحق التمثيل وتهيئ لبعض العمال الفرصة للقيادة ، وهى تعترف بالعامل وتمنحه الشعور بالانتماء الى منظمة لها أهداف تسمى الى مسد حاجاته ، وعلاوة على ذلك فهى تزوده بالمعلومات وتضمن له زعالات جديدة بين الاخوة .

ولنستمع الى أحد رجال النقابات :

كثيراً ماتتحول الجماعات غير الرسمية الى نقابات عمال ، ومن المرجح أن يحدث ذلك عندما يصبح نوع أو آخر من التبرم كبيراً بدرجة أن العمال يكونون مستعدين لمعارضة صاحب العمل ، حتى ولو تعرضوا لانتقامه ، وكذلك يتعين أن تتوقع الجماعة نفسها الولاء من أعضائها ، وإن تكون قد كونت قائداً أو أكثر ، ومن طريق النقابات التى تنشأ على هذا المنوال ، يسمى العمال الى التقلب على قلة حيالتهم كالأفراد فى المجتمع الحديث وقد أنشأ أعضاء النقابة ثقافتهم بجهودهم الشخصية المنظمة وبالتضحيات البائسة فى الغالب حتى تتحقق آمالهم وتمكس حاجاتهم وتمنحهم ضروباً من الرضا أكبر من المنافع التى يحصلون عليها من المساومة الجماعية . والنقابة مصدر لفرص جديدة للقيادة وللشعور بالانتماء . وعلى ذلك فكلما مر الزمن تزيد شدة الولاء للمنظمة ويجانس العمال أنفسهم مع النقابة بدرجة متزايدة . وتسمى النقابة الى ترقية العامل كمضو فى جماعة ، على اعتباره فرداً يتنافس مع الآخرين وهى تضح أحكاماً للسلوك وشروطاً للتوظيف

لجميع بدلا من الشروط الخاصة بالأفراد . وهى تضع هذه الأحكام فيما يتصل بالشركة بالاتفاق بين الإدارة والعمال لا من طرف واحد . وكما أن الترقية غير العادية لشخص معين تعد ثانوية بالنسبة لترقية الجماعة عامة ، كذلك فإن ترقية جماعة معينة تعتبر ثانوية بالنسبة لمصالح الجماعة الأكبر .

وقد منحت النقابة العامل اليقين فيما يختص بحقوقه ، وبالتفقة بقدرته على الحصول عليها ، وعلى ذلك فمن المرجح أن تكون لديه ثقة بالمستقبل ، وأن يتوقع تحسنا مستمرا فى أحواله ، والنقابة لاتجعل رغباته قريبة المثال فحسب ، ولكنها تزيد تطلعه الى أهداف أكبر ، والنتيجة الحتمية لذلك هى أن هذه التأثيرات لاتؤثر فى العامل وحده ككائن اقتصادى ، ولكن كشخص أيضا . فبإحدى تخلصه من الشدائد ، وتأكيد مركزه ، وثقته الجديدة أن يجعله أكثر تكييفا مع العالم المحيط به (١) .

ومادامت النقابات قادرة على تحقيق الأهداف الموضحة سابقا ، فسوف تبرر ولاء دافعى الاشتراكات لها ، ولكن هؤلاء الأعضاء مازالوا متمسكين بمعضيتهم فى جماعتهم غير الرسمية الصغيرة كاحسن وسيلة لتزاملمهم اليومي فى محلات العمل . وعلى عكس العبارة السابقة قد أوضحت البحوث التى أجريت بمثابة على اتجاهات العمال مايقاى :

النقابة أسلوب للحياة عند أى جماعة صغيرة ، ولكنها عند الأغلبية ليست الا وسيلة للتمثيل ووسيلة هامة . ورغم أن القادة غارقون فى نقابتهم لدرجة أنها أصبحت غاية فى ذاتها ، فإن ذلك ليس هو الشأن عند مستويات العمال المختلفة ، فهى عندهم وسيلة الى غاية ، وطريقة للحصول على أمن أكبر فى الوظيفة وليس حركة اجتماعية (٢) .

Solomon Barkin, "A Trade Unionist Appraises
Management Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September, 1950, pp. 61, 62, 63. (١) راجع

Leonard R. Sayles and George Strauss, *The Local Union-Its Place in the Industrial Plant*, Harper & Brothers, New York, 1953, pp. 235, 236. See also Walter D. Uphoff and Marvin D. Dunnette, "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957. pp. 347 - 352. (٢) راجع

وقد أوضح ما أجرى من بحوث على مواقف العمال في مصنعين من مصانع تصنيع السيارات من نقاباتهم وجهتي نظر متباينتين كما كتب عنها تيرنر :

عند عدد لا بأس به من عمال المصنع (س) ظهرت النقابة وكأنها حصن سيكولوجي ضد رتابة العمل والسأم ، وضد كبر والاشخصية الإدارية . ولكن في المصنع الثاني الذي تبناه في البحث والدراسة لم يظهر أن النقابة تؤدي هذا الدور ، بل كانت مواقف العمال من النقابة مماثلة لمواقفهم من الشركة ، وكانت النقابة بالنسبة لأغلب العمال قوة بعيدة ، لاشخصية ولا تجانس في عقولهم بينها وبين مصالحهم الفردية (١١) .

ويستطيع القارئ أن يقدر بنفسه معتمداً على تجربته الخاصة إلى أي حد سوف يقلل آراء هؤلاء العمال عن نقاباتهم ، ولأغراضنا الخاصة ، أنه لمن الواضح أن هناك أوجه تشابه كثيرة بين وظائف جماعات العمل غير الرسمية والنقابات في سد احتياجات العامل ، وكل فريق بطريقته الخاصة يزود العمال بنوع من الأمن والاستقرار والشعور بالانتماء ، وهي جميعاً هامة في مجال الاطمئنان الوظيفي وفي الانتاج في أغلب الأحيان .

الخاتمة

أكد هذا الفصل أن العمال في منظمات الأعمال ليسوا فقط أفراداً متفرقين يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، ولكن مثلهم في ذلك كمثل أعضاء هيئة الإدارة ينضمون بعضهم إلى بعض تلقائياً في جماعات غير رسمية ، أو جماعات للحصول على صلات مطمئنة وودية ، وعلى شعور بالانتماء إلى جماعة من الزملاء العاملين الذين يعملون معاً نحو أهداف مشتركة ، وتساعد عضوية الجماعة هذه ، والزمالات التي تنتج عنها على دعم الأفراد الذين قد تكون حياتهم بغير ذلك عملاً رتيباً لا طعم له . ولكن مع ذلك لا ينسى كل العمال إلى جماعات عمل . ومع أن بعض الجماعات مستقرة استقراراً راسخاً

Arthur N. Turner, "Management and the Assembly Line," *Harvard Business Review*, September-October, 1955, p. 46.

الا أن البعض الآخر واقع تحت ضغط مستمر يدفعها إلى التفسير بسبب
الطلبات التى تيجى من كل الاتجاهات ، ويدنا الفهم الأفضل لتكوين الجماعة
ومعتقداتها وسلوكها بالاساس الصحيح لرجال التنفيذ ليواجهوا هذا الوجه
القيادى فى ميدان الصناعة •

هذا وتؤثر الجماعات الوثيقة الترابط ، سلبيا ، أو ايجابيا ، فى
الانتاج ، اذ أن اعتزاز العمال بجماعاتهم ، ومستوى طاقتهم الانتاجية ، هما
متغيرتان تؤثران كل منهما فى الأخرى ، وكل زيادة فى واحدة ينتج عنها
زيادة فى الأخرى ، وذلك يوحى بأن ما تتخذه الادارة من خطوات لبناء
اعتزاز العمال بجماعاتهم باتباع طرق الاشراف الجماعية ، يكون له تأثير
مقابل فى الانتاج • مع أن لهذين الأساسين التوأمين اللذين يركز عليهما
الانتاج والمعنويات عوامل تحديد مشتركة ، الا أنه — كما أشرنا فى الفصل
الثالث — يمكن أن توجد الروح المعنوية العالية بدون ارتفاع فى الطاقة الانتاجية.
كما أنه فى بعض الظروف يمكن الوصول الى طاقة انتاجية مرتفعة عندما تكون
الروح المعنوية منخفضة ، ويظهر أن المشرف يجمع فى يده أغلب أوراق اللعب
التي تمكنه من مواجهة الضغوط الفردية والجماعية والنقابية فى العمل بطريقة
تنمى الجماعات نفسها وتواجهها بالتحدي لتبذل أعظم جهودها للوصول الى
الاهداف التى تفهمها وتلقى قبولها منها • فحينما يمكن أن يستبدل ضغط
المشرف المباشر بضغط ايجابى من داخل الجماعة غير الرسمية ، والاستناد
الى تأييد النقابة يمكن الوصول الى آفاق عالية جديدة من الطاقة الانتاجية
والروح المعنوية •

مراجع

- Barkin, Solomon: "A Trade Unionist Appraises Management
Personnel Philosophy," *Harvard Business Review*, September,
1950, pp. 59 - 64.
- Cartwright, D., and A. Zander: *Group Dynamics: Research and
Theory*, Row, Peterson & Company, Evanston, Ill., 1953.
- Fogarty, M. P.: *Personality and Group Relations*, Longmans,
Green & Co., Inc., New York, 1956.
- Gardner, Burleigh B.: "The Factory as a Social System," in
William Foote Whyte (ed.), *Industry and Society*, McGraw-
Hill Book Company, Inc., New York chap. 2.

- Hare, Paul, E. F. Borgatta, and R. F. Bales : *Small Groups : Studies in Social Interaction*, Alfred A. Knopf, Inc, New York, 1955.
- Homans, George C.: *The Human Group*, Harcourt, Brace & Company, Inc., New York, 1950.
- Lawshe, C. H.: *Psychology of Industrial Relations*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1953, chaps. 12 - 14.
- Likert, Rensis: "Motivation: The Core of Management," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 1 - 21.
- McNair, Malcolm P.: "What Price Human Relations?" address to the Harvard Business School Alumni, June 22, 1956.
- Miller, D. C., and W. H. Form: *Industrial Sociology*, Harper & Brothers, New York, 1956, chap. 5.
- Pfiffner, John M.: *The Supervision of Personnel*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1951, chaps. 8 - 11.
- Roethlisberger, F. J., and W. J. Dickson: *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.
- Sayles, Leonard R., and George Strauss: "What the Worker Really Thinks of His Union," *Harvard Business Review*, May-June, 1953, pp. 94 - 102.
- Uphoff, Walter B., and Marvin D. Dunnette: "What Union Members Think of Unionism," *Personnel*, January, 1957, pp. 347 - 352.
- Viteles, Morris S.: *Motivation and Morale in Industry*, W. W. Norton & Company, Inc., New York, 1954, chaps. 9. and 10.
- Whyte, W. F.: "Human Relations Theory: A Progress Report," *Harvard Business Review*, September-October, 1956, pp. 129 - 130.
- Zalesnick, A.: *Worker Satisfaction and Development*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Bureau of Business Research, Cambridge, Mass., 1956.
- , C. R. Christensen, and F. J. Roethlisberger: *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers: A Predictive Study*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1958.

الفصل الرابع عشر

كيف تبني الاتصال الفهم

منذ ولادتنا ، وطوال حياتنا ، ونحن نكرس جزءا كبيرا من وقتنا في الاتصال بسوانا ، ونحن نعيش في صلة وثيقة بالناس ، في أسرنا ، ومع زملائنا في العمل ، ومع أصدقائنا ومعارفنا في المجتمع الذي نعيش فيه . ولقد منح كل واحد منا قدرات معينة للاتصال الفعال بالآخرين الا أننا نعرف أن بعض الأشخاص عندهم فاعلية أكثر كمستقبلين وكواصلين للابتكار عن غيرهم ويعلم كل رجل من رجال التنفيذ كم يكرس من وقته في التخطيط والتنظيم وفي ارشاد الأشخاص الآخرين في أداء عملهم . ولكن كيف يقوم بذلك ؟ ان وسيلته الكبرى في الحصول على النتائج عن طريق الآخرين هي الكلمة المسموعة أو المكتوبة . ولذلك تختلف فعالية الشخصية باختلاف قدرته على تأكيد كل من فهم وقبول مايريد ان يتم ، ويعترف أغلبنا بأن هناك مجالا واسعا لتحسين مهارتنا في العمل الفعال مع الآخرين ، سواء آكانوا رؤساء أم مرؤوسين لنا ، أم كانوا من رجال التنفيذ من نفس مستوانا . كذلك نقع جميعا في أشكال من سوء التفاهم ، حتى ولو كانت نوايانا أحسن ما يمكن ، ونجد أن لكلماتنا وتصرفاتنا معاني مختلفات عند مختلف الناس .

ولنستعرض لحظة المنظمة الانسانية التي نعمل بها : ما الذي يمكننا من فهم بعضنا بعضا ، ومن العمل نحو هدف مشترك ؟ كيف نضع ونطبق سياسة الشركة واجراءاتها على أسس واحدة ؟ كيف نسوى سوء التفاهم الذي يوجد بين الأقسام ؟ كيف نقوم بالتخطيط الطويل الأمد في أعمالنا ؟ كيف تنسق بين العمليات وتتحكم فيها ؟ ما الذي يخفى وراء تخطيط الإنتاج والتطور الجديد واعداد الميزانية ؟ يعتمد النجاح في هذه الأوجه الجوهرية للعمل ، على شبكة

الاتصالات التي تساعد الناس على فهم بعضهم بعضا وعلى العمل معا في انسجام كفريق *

تصور ، لو استطلعت ، أي منظمة عمل تحاول أن تسيّر دون وسائل الاتصال ، تصور نفسك عندما يصيبك برد وتفقد صوتك ، ألا تنزع بالضيق؟ لقد مرت الأغلبية منا خلال تجربة مثبطة للهمم عندما حاولنا تنفيذ الأعمال بدون تليفون جزءا من اليوم ، ونذكر مدى ضياعنا بدون وسائلنا التقليدية للاتصال بالآخرين *

كيف تنتقل الكلمات

لشبكة الاتصال في أي منظمة وجهان متميزان وكلهما طريقان مهمان لنقل الرسائل من شخص لآخر ، أو من مجموعة إلى أخرى ، فطرق الاتصال الرسمية تقوم أساسا على الهيكل التنظيمي ، فإن وجدت مستويات مختلفة من السلطة فإن الأفكار والتعليمات والقرارات والاقتراحات تنتقل باستمرار إلى أعلى ، أو إلى أسفل ، أو أفقيا ، حسب تسلسل السلطة ؛ ونحن ممتادون القول بأن للرسائل والمعلومات طرقا لابد أن تنتقل خلالها ، وهذا بالطبع معناه أنه يجب على جميع من في المنظمة التنفيذية الذين يعينهم فحوى أي رسالة أن يتلقوها ويهضموها ، وربما يعملون بمقتضاها حتى يمكن الوصول إلى النتائج التي يقصدها المرسل ، ولذلك فإن كثيرا ما يكون التنظيم السيء عائقا كبيرا للاتصال *

إلى جانب ذلك فقد لاحظنا في الفصل الثالث عشر أن لكل منظمة طرق اتصالات غير رسمية خاصة بها يشار إليها عادة بـ « طرق الاتصال السرية » . وهذه تسد احتياجات الموظف إلى المعلومات ذات الأهمية العامة والتي تمس جميع الموظفين وإلى الأخبار ذات الأهمية الخاصة التي تمس القسم أو جماعة العمل ، وإلى الأخبار الشخصية التي تمس الأفراد . وتشمل الأخبار المعلومات الواقعية والتفسيرات الخاصة التي يفسر بها الناس الحقائق وأنصاف الحقائق والشائعات والشكوك والافتكارات التي تنبثق من خيال الناس أصحاب الدوافع المتباينة في أذهانهم *

تشتمل طرق الاتصال السرية على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية غير الرسمية التي تحدث طوال اليوم في أثناء العمل . ولعل أهم

سبب لرغبة الموظفين والجماعات فى أن تكون لهم اتصالات شخصية مرتبطة بأعمالهم هو أنهم يرغبون فى أن يحاطوا باستمرار بأحدث المعلومات عن طريق الاتصال السرى . وإلى جانب ذلك يتقابل الموظفون ودياً أثناء فترات الراحة عند نافورة الشرب أو فى طريقهم من العمل واليه . ويهيئ كل اتصال من هذه الاتصالات الفرصة لتبادل المعلومات . وهكذا يتسع أثر شبكة الاتصال الرسمية التى ينبى أن يكون نظامها كفيلاً بأن يكون كل فرد على علم بما يجرى .

تحمل طرق الاتصال السرية للمعلومات فى ثلاثة اتجاهات مشابهة تماماً لطرق الاتصال الرسمية ، أى الى أعلى وإلى أسفل وأفقياً فى المنظمة . وعندما تعمل الطرق الرسمية بفاعلية وتساعدنا فى ذلك الشبكة غير الرسمية ، التى تعمل بأقل ما يمكن من الشائعات وبأكثر ما يمكن من تبادل المعلومات النافعة ، فإن وسائل الاتصال السرية يمكن أن تساعد فى اشاعة التفاهم العام والتعاون . وإن طرق الاتصال السرية غير الرسمية هى جزء من واقع حياة المنظمة ، وهذه الشبكة من الاتصالات الانسانية دائمة العمل طوال اليوم ، فى كل يوم ، حاملة رسائل من شتى الأنواع . فإذا كانت اتصالات الادارة الرسمية غير كافية فإن وسائل الاتصال السرى تحل محلها ، وتستجيب لرغبة الموظف فى معرفة ما يحدث ، وكذلك ينتج عن رغبته فى أن يسمع صوته فى كل ما يهمه ويهم جماعة العمل التى ينتمى إليها أن تحل وسائل الاتصال السرية ميولهم ونزعاتهم الى أعلى عند الادارة ، حتى اذا لم تلاق هذه الميول اهتماماً من الادارة فإنها وغيرها من الموضوعات والشكاوى سوف تظهر فيما بعد على شكل تظلمات .

بيئة العمل اليومية لرجل التنفيذ

بينت البحوث الاستقصائية المختلفة نسبة الوقت التى تتركسها أنت يا رجل التنفيذ فى ميدان الأعمال للمؤتمرات والاجتماعات وغيرها من أشكال المناقشة وجها لوجه مع الناس فى منظمك ، وبالإختصار يمكن أن يقال ان مسؤوليات رجال التنفيذ تتطلب منهم دوام الاتصال بالناس ، وكثير من رجال التنفيذ يكرسون بين ٧٥٪ و ٩٠٪ من وقتهم لنقل الأفكار والتعليمات والمعلومات ، أو للاتصاات للغير أثناء الاختبارات الشخصية أو المؤتمرات .

البعض يتكلم أكثر ، والبعض يستمع أكثر ، وهذه بيئة شخصية راقية تحتاج إلى أكثر ما يمكن من المرونة في التعامل مع أنواع شديدة الاختلاف من الناس في داخل الشركة وخارجها .

وبكى تنجح في هذه الاتصالات يجب أن تعمل على أساس أكبر من الأساس الذي طابعه إما أن تخطئه وأما أن تصيب . ويجب أن يكون من وراء طريق تعلمك مع الناس من حولك فلسفة معينة ، والا فمن المرجح أن يساء فهم نواياك وكلماتك . وإذا حسبت أن العمل التنفيذي هو أولا إعطاء الأوامر التي يجب على الغير قبولها لأنك أنت صاحب السلطة فمن المرجح هو أن تصل إلى نتيجة واحدة . أما إذا احترمت رؤوسيك من المشرفين والعمال كادعيين لهم مشاعرهم وللاؤهم وتصيبهم مما قد يقف حجر عثرة في سبيل فهمهم لك فربما يكون سلوكك مختلفا ؛ ذلك أن اتجاهاتك الأساسية نحو الناس وعلاقاتك بهم تؤثر فيما تقول كما تؤثر فيما تفعل بقدر أكبر . ويدخل الناس من حولك أن يعرفوا هل من الممكن أن يشعروا بك وبكلماتك ، وهل أنت حقيقة مهتم بتأثير سلوكك وقراراتك منهم ، وعندما تتصل بالموظفين أثناء عملهم فانك تنصت إلى آرائهم بعناية ، فإذا اعتنيت بطريقة تفكير مفيدة للاتصالات فإن من المرجح أن تكون أكثر ثباتا وصبرا في تعاملك مع الغير . وسوف يساعدك ذلك على أن تكون أكثر توفيقا وأكثر كفاية ولنهما في علاقاتك المباشرة . وسوف تكون اتصالاتك الشخصية مثمرة ، وسوف تبني فهم الناس لك ولأهدافك ، وسوف ينمو الناس تحت قيادتك حتى ينشأ الأساس للتمر للعمل كفريق .

« إذا دق هذا التليفون للمعون مرة أخرى فسوف أحمله من الحائط ؟ » هل يظهر ذلك على أنه شيء عادي ؟ « يشتمل برنامجي لهذا الأسبوع على كثير من المؤتمرات والاجتماعات حتى أهي أشك في إمكان قيامي بأي عمل ذي قيمة طول الأسبوع » ، هذه شكوى أخرى شائعة بين رجال التنفيذ . وأنه لمن العسير أن تنصت بانتباه عندما يريد الغير أن يفجر ، وإلى جانب هذه الأشكال من الاتصال الشفوي يواجه رجل التنفيذ بمناقشات لاخطة لها ومقاطعات في برنامج عمله ، ولابد من تطوير السياسة وتوضيحها باستمرار عن طريق المناقشات ، ويدعى رجل التنفيذ إلى الاجتماعات الدورية أو المناقشات غير الرسمية ليشرح وينقش كثيرا من الموضوعات المختلفة بعضها عادي بالنسبة إليه أكثر من غيره ، وينتظر منه في اجتماعات المديرين أو مناقشات

الإدارة العليا أن يسوس نفسه ويتكلم كأحد رجال التنفيذ ، وأنهاء معبره في المصنع يجب أن يتكيف مع المشكلات التي تواجه رئيس عماله وأن يحاول بعد الانصات بصبر أن يرى كيف تظهر هذه المشكلات لرؤساء العمال في مستواهم .

قد لا تكون اتصالاته المباشرة مع الموظفين أقل حدوثاً ، ولكن هنا مرة أخرى يجب عليه أن يجد طريقة ليكتسب قبولهم له كشخص مهتم حقيقة بما يدور في خلد الموظفين . أضف إلى ذلك اتصالاته ومناقشاته مع الإخصائين الفنيين في المشروعات التي يرجع أن تؤثر في الأقسام الأخرى من العمل ، كذلك تنقل الاتصالات بالعملاء الخارجيين والمسؤوليات المجتمعية كأهل صبره .

لا شك أن مثل هذه الأنواع من الاتصالات الإنسانية تتطلب مقدرة غير عادية عند رجل التنفيذ لتحويل التفاته وليكون حساساً لكثير من المؤثرات المختلفة . ولكي يلائم بين نفسه وبين العدد الكبير من الشخصيات المختلفة التي لكل منها وجهة نظرها الفريدة واتجاهاتها وآمالها ومشاعرها . ولما كان كل ذلك لا يكفي فهناك دائماً عنصر ضغط الوقت الذي لا يمكن تجنبه ، وكيف أستطيع أن أقابل كل هؤلاء الناس من الآن حتى الساعة الخامسة ؟ هذه شكوى شائعة المألوف وتؤدي إلى نفاد الصبر والمشغولية . « والأكثر أهمية هو كيف أستطيع إتمام كل من هذه المناقشات حتى أشعر بأنني قد أسهمت في خلق الفهم إما لوجهات نظري الخاصة وإما للأفكار التي يسعى الغير إلى أن ينقلوها إلى ؟ » هذا أمر عظيم الأهمية .

إلى جانب مناقشاته هذه مع الناس كثيراً ما يوضع رجل التنفيذ في مركز من يتصل مع الآخرين عن طريق التقارير المكتوبة والمذكرات التي تحوى أنواعاً كثيرة من الموضوعات مثل السياسات والتعليمات والتفسيرات أو المعلومات الواقعية المجردة ، ونحن نعلم أن بعض رجال التنفيذ أكثر قدرة في هذا المجال من غيرهم ، فعندهم القدرة على أن ينقلوا أفكارهم باختصار وبطريقة تجعل المستقبل يلم بما في أذهانهم . والبعض الآخر يكتب مذكرات ليس لها فائدة إلا أربابك متسلحها بدرجة تجعله يطلب تفسيراً لها بالتليفون أو يكتب مذكرة للرد عليها طالباً الإيضاح أو يأخذ على عاتقه أنه يفهم نوايا الرئيس .

ترتبط بيئة عمل المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى بنفس القدر ، بتوصيل أو بتلقي المعلومات شفويا أو تحريريا ، وقد أشار الفصل التاسع أيضا الى أن رئيس العمال النموذجي في العصر الحديث يوجد في مركز شبكة من العلاقات مع رجال التنفيذ في الإدارة الأعلى ومع الاختصاصيين الاستشاريين وربما مع وكلاء النقابة ومع رؤوسيه من مجموعة العمال ، وإن أهم ما يحدد نجاحه سوف يكون قدرته على إرسال وتلقي المراسلات وهو مدرك لما تشمله مما يخص كل الجهات المعنية .

بيئة عمل رئيس العمال

أوضحت دراستان^(١) الطبيعة الحقة لوظيفة اتصال رئيس العمال في الصناعة ، وقد سجلت إحدى الدراسات أكثر من ٤٩٠٠ حدث نموذجي ليوم عمل رئيس العمال وحلت الدراسة الأخرى وهي الخاصة بصنع جميع سيارات أكثر من ٣٣٦٠٠ حدث ، وقد خلصت الدراستان الى أن الجزء الأكبر من عمل رئيس العمال اليومي يكرس للاتصالات المباشرة ، وذلك في ٧٩٪ من وقت رؤساء عمال الخطة البدنية ، ٥٧٪ من وقت رؤساء العمال على خط جميع السيارات . وفي كلتا الحالتين كانت كل الاتصالات الشخصية تتم « على الماشي » مستغرقة خمس دقائق أو أقل في المناقشة . وقد كان متوسط عدد الأحداث في اليوم ٥٨٣ في مصنع جميع السيارات ، وهو مامعناه أن يطلب من رئيس العمال أن يلتفت الى شيء جديد كل ٤٥ ثانية ، وقد خلص باحثو جامعة بيل بعد الملاحظة الدقيقة على خط التجميع الى أنه : « من الواضح أن عند رؤساء العمال وقتا قصيرا للراحة ، وعليهم أن يتصرفوا في كثير من المشكلات العاجلة في سرعة البرق ، وعليهم أن يحتلوا المقاطعة المستمرة . وإن يبقوا في أذهانهم كثيرا من المشكلات في وقت واحد ، وأن يحتالوا على أولويات التصرف » .

وتحى تجارب الكاتب وكذلك تجارب الثغرى دون شك بأن هذا النمط من نشاط رئيس العمال نمط نموذجي تماما في العمل الاشرافي في الإدارة

Milton M. Mandell and Pauline Duckwork, "The Supervisor's Job: A Survey," *Personnel*, March, 1955; and Robert H. Guest, "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May, 1956, p. 480.

للمتوسطة أيضا ؛ ذلك أن المحادثة الشفوية المباشرة مع الآخرين هي الأصل في العمل الاشرافي ، ولكن حقيقة الامر هي أن حياة رئيس العمال العملية توضح أن رئيس عاملنا يعمل تحت قدر كبير من الضغط ، وأنه مشغول جدا بكثير من المسائل المرتبطة بعضها ببعض ، حتى أن الوقت الذي لديه ليهتم بمهاراته في الاتصال باناس قليل والقول بأن « هذا العمل ليس الا طارئا ملعونا اثر الآخر » قول شائع متداول . اليس كذلك ؟ حتى ولو طبق على عملك في ميدان الادارة الوسطى أو الادارة العليا .

وما يوضح من هذه الملاحظات التفصيلية عن وظيفة رئيس العمال هو أن هناك فرقا كبيرا بين ما يجب أن يفعله رئيس العمال وما يمكنه أن يفعله . فـ رئيس العمال الذي يتعين عليه أن يقفز من طارئه الى آخر كل ٤٥ ثانية ليس لديه الوقت ولا الميل لأن يمارس السنن الرقيقة التي يتعرض لها في برامج التدريب على اتصالات الانسانية ، بل أن مثل هذا التدريب في الحقيقة لا يخدم أى غرض سوى أن يضاعف من تنبيبهم (٧) .

قبل أن ندرب رئيس العمال على الاتصالات المباشرة لابد من عمل شيء لتفنيه من بعض الضغوط التي يتعرض لها في أعماله الروتينية اليومية ، وذلك بإيضاح مركزه كمدير (٧) ، فهو يحتاج الى الوقت ، ويمكن اكتساب الوقت بالاقبال من الطوارئ والخلافات الخارجية عن تحكمه بتحسين التخطيط وبالتنسيق ، وهذه مسئولية مشتركة بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين في المستويات العليا .

تتطلب بيئة عمل رجال التنفيذ من المستويات العليا والمديرين المتوسطين ورؤساء العمال ، التفعل المستمر مع اناس آخرين واستخدام المهارات الكلامية والاجتماعية ، وحتى ما يسمى بواجبات الاشراف الفنية لها أوجه من العلاقات الانسانية ، ولذلك فالمل هو أن ننشئ طريقة للاتصال تكون واقعية وتساير ظروف العمل اليومية ، ولكننا نحتاج أولا الى فهم ماهية الاتصالات الشخصية المباشرة ، ومن يفهم ما يتصل بما يحدث في مناقشة

بين اثنين أو أكثر من الناس فقد وضع الأساس لتنمية مهارات أكبر في مجال الاتصالات الشخصية الخاصة .

ماذا يحدث عندما تتحطم الشبكة ؟

يعرف كل رجل من رجال التنفيذ الصعوبات وسوء التفاهم والاحتكاك التي تنتج عندما تكون شبكة الاتصالات ليست على ما يرام أو عند ما تتحطم . وعلى سبيل المثال إذا لم تصل التعليمات التي تمت مراجعتها من مكتب تخطيط الإنتاج الى مكتب رئيس العمال قبل مضي ساعة أو اذا أسيء تفسيرها فإن رئيس العمال يتورط في إضاعة الوقت والتأخير ؛ إذ ربما يكون عليه أن يصنع نوعاً جديداً من الحامات التي تتطلب ضوابط مختلفة للمكنات ، وإلى محطات عمل مختلفة ، وإلى تدفق مختلف للعمل ، وربما إلى مهارات مختلفة وإلى أيد عاملة أقل ، وإلى جانب ضياع الوقت تحدث زيادة في التكاليف بسبب التغيير وتنتج أيضاً خسارة عندما يضطرب سير الإنتاج ، وإذا أخذ رئيس العمال على غرة فربما يضطر إلى إعادة توزيع عمال معينين على العمل الجديد فتثير أقلميتهم مشكلة مع وكيل النقابة ويحتج تسوية شكوى الوكيل بزيادة أخرى في التكاليف تقع على الشركة .

يعزى كثير من مشكلات الإدارة إلى فشل الاتصال ، فربما يعمل أحدهم في اخبار مدير الإنتاج بأن إحدى المواد الخام الهامة سوف تنقص أثناء الأسابيع القليلة القادمة ، أو يعمل شخص ما في اخبار وكالة الإعلان بأن السلعة الجديدة سوف لا تصل إلى السوق حسب البرنامج المرسوم ، أو ربما قبل أحد رجال التنفيذ المرموقين صفار السن عرضاً جذاباً من منافس لأن رئيسه لم يخبره بأن عمله محل تقدير ، وقد يقدم تظلم لأن رئيس العمال لم يلتفت إلى تضرر أحد العمال بسبب ضرورة وجود صمام أمان في المكنة ، وكذلك يترك تقرير رئيس القسم المكون من خمسين صفحة بلا قراءة لأن الرئيس طلب مختصراً قصيراً فقط عن المشكلة . وهذه الانهيارات غالبية التكاليف في وسائل الاتصال وتحدث كل يوم .

ويحدث شكل آخر أكثر شيوعاً من أشكال الانهيار عندما تكتب وثيقة مثل الاتفاقية بين النقابة والإدارة بلغة ملتبسة مقيدة باللفظ القانون مما يؤدي إلى تفسيرها بطرق مختلفة كثيرة ، أن رغبات مفاوضي النقابة

والادارة لايمكن ان توضح بكثير من التفصيل في كل مسألة لأن لكل كلمة مغزاهما . ولقد تملقت احدى حالات التحكيم المعروضة للمؤلف على وجود شولة كان المفروض أن توضح نوايا الادارة في الاتفاقية . وفي هذه الحالة ظنت الادارة ان الاتفاقية أعطتها الحق أن تبدأ تشغيل مكنة جديدة لفترة تجريبية على أساس أجر القطعة ، وظنت النقابة أن حدا أدنى للأجور يجب أن يضمن أثناء فترة التجربة .

هناك حائل معروف في الاتصال بين مستويات مختلفة من الاشراف ، وهذا هو الموقف المشار اليه في الفصل الرابع عندما يقرر المؤوس لشعوره بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في علاقته بالرئيس الاتوقراطي أن ينقل فقط المعلومات التي يكون لها اثر طيب في سير العمل في قسمه ، وعندما يكتب الرئيس تقريراً للمستويات الأعلى ينقل مجرد المعلومات المشايعة ويخفي بعض المشكلات التي سوف تعرضه للنقد .

ونشأ مصدر آخر لسوء التفاهم الكثير الجلوث عندما يتخطى شخص ما في مستويات الادارة العليا رجال التنفيذ للتوسطين ويخاطب رئيس العمال مباشرة بالتليفون وقد تكون نتيجة ذلك اعطاء تعليمات وتعهدات دون علم المدير المتوسط وكثيرا ما يحدث انفجار لهذا السبب ، كل هذا للتحطيم في سلسلة الاتصال يكلف مالا وهو يحول دون الاهتمام بالإنتاج كما ونوعا ويخلق ضروبا من سوء التفاهم التي تضر بالعمل كفريق ولعدة سنوات في بعض الأحيان ورغم أن سلسلة الاتصالات غير الرسمية تقوم بنقل الأخبار فإن ذلك يتم عادة بشكل محرف وبعد فوات الأوان بحيث لايمكن معه تجنب أية أزمة ، كل ذلك يدعو الى تشكك الشخص المتخطى في وضعه في ميزان المقامات .

أهداف الاتصال

ان الهدف الاساسي للاتصال هو إيجاد التفاهم عندما تنتقل المعلومات بين اثنين أو أكثر من الناس ويفيد مثل هذا التفاهم المتبادل عندما يكون هناك تبادل للأراء وجهات النظر من الجانبين وتقوم كل جهة بدورها بوظيفة المتحدث والمستمع أليقظ ، وعلى ذلك يمكن أن ينتقل المعنى من شخص الى آخر وبالعكس ويتم الاتصال التحريري على أساس الاتجاه من المرسل الى المرسل

اليه • ولخلق نفس المستوى من التفاهم المتبادل عن طريق الكلمة المكتوبة يكون غالباً أكثر صعوبة ؛ إذ ليس لدى المرسل اليه الفرصة لاستيضاح المعنى في ذات الوقت بمساعدة المرسل •

يمكن أخذ مثل لأهداف الاتصالات على المستوى القومي من سلوك أحد وزراء الدولة الحديث العهد بالولايات المتحدة ، فقد كان كثيراً ما يوجه اليه النقد لقيامه بزيارات شخصية كثيرة لمواصم البلدان الأجنبية • ولكن تبريره لذلك كان مؤسساً على حاجته الى الفهم التام لأراء رجال الولايات الأخرى ولرجال الحكم أنفسهم ويثبتهم السيامية ، وهو لا يعتقد أنّ مثل هذا التعمق في الفهم كما روى عنه لا يمكن الوصول اليه الا بتبادل وجهات النظر عن طريق المذقشة المباشرة وجهاً لوجه • زيادة على ذلك فإن أول عمل يقوم به بعد عودته من أى مؤتمر دولي كبير هو غالباً الاتصال عن طريق التليفزيون بالشعب الأمريكي حتى يعرفوا منه مباشرة باعتراهم مواطنين ماذا حدث ولماذا • ولخلق التفاهم يجب أن تنساب الحقائق والآراء وأهم من ذلك كله المعاني ، من رأس شخص ما الى رؤوس الآخرين بشكل غير مخفف الا أن هناك هفوات كثيرة لرجل التنفيذ الذي لا يدرك الحاجة الى الحساسية والعناية في هذه العملية •

يجب أن يقوم الاتصال بدوره في المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للعمل ، سواء أكانت تلك الأهداف هي الانتاج ، أم التوزيع ، أم الخدمة ، أم أى غرض آخر ، ومن هذه النقطة يصبح الاتصال هو الحلقة التي تنسق بين أوجه النشاط العقلية والجسمانية للناس في فريق عالم بمجريات الأمور ومهتم بها ومسؤول ومنتج • ورجل التنفيذ الذي ينشر أفكاره بهذه الطريقة بين مرؤوسيه بشكل يجعلهم يفهمون ما يرمى اليه ولماذا ، يكتسب نوعاً من القبول والحفاصة اللذين يكون لهما أطياف الأثر في تحسين الانتاج والخدمة •

وتظهر خطوة تالية في هذا الاتجاه عندما تذكر أنت كأحد رجال التنفيذ أن هناك أوقاتاً ينبغي فيها الاشتراك في المشكلات والمشاركة في إيجاد حلول لها العمل كفريق والتعاون • وسوف يكون لدى مرؤوسيك المجربين آراء وتوصيات ، ولكن في هذه الحالة لا يزال اتخاذ القرار هو مسؤولية رجل التنفيذ النهائية والذي يجب عليه أن يتخلّصه ، ولكن أولئك الذين سامعوه في تقييم الزايا والمعيوب للمدلة للقرار يفهمون الموقف بوجه عام

وبشكل أفضل ويمكنهم بالامام بالاصعب التي دعت الى اتخاذ القرار النهائي المما كاملا بالاصعب التي تدعو الى ضرورة تنفيذه عمليا . وعلى سبيل المثال تكون الميزانيات التنفيذية وخصص الانتاج التي توضع بهذه الطريقة أكثر قبولا للفهم وأكثر قبولا كأهداف واقعية عند أولئك المسؤولين عن مواجهتها . وعندما يستفسار رئيس العمل الفرد بهذه الطريقة يمكنه أن يربط أهداف قسمه وأهدافه الشخصية بأهداف العمل الكبرى .

ها هنا كيف يعبر رجل أعمال كبير عن مفهوم الاتصال عنده :

قبل أن يمكننا البدء في إيجاد اتصال فعال وبصرف النظر عن الطرق الفنية التي نستخدمها علينا أن نسلوك سلوكا سليما نحو رجالنا . واني أعتقد أن التركيز على الفرد والاهتمام به هو أساس الاتصال الفعال المتين . ويجب أن يبدأ في أعلى مستويات الإدارة ، واني أفكر في ذلك على هذا النحو : يجب أن نضع الناس أولا في مستوانا . يجب أن نهتم بهم لذاتهم ، وأننا نفعل ذلك لا لمجرد رغبتنا في تجنب المشكلات ، ولأن يتيح لنا ذلك أى شيء ما لم نفعله ونحن نعتقد بإخلاص في أن الناس جديرون بالاعتبار والتشجيع — وجدديرون بأن تعاملهم من جانبنا على أنهم أشخاص ذوو أمانة وبصيرة ، ولديهم اهتمام بالتقدم وجدديرون بالاحترام . . . (٤)

للمشرفين والوظفين الحق في أن يسمع صوتهم ، ولهم الحق في أن يسمعو من أى إدارة تفكر على هذا النحو . وأن تبادل المعلومات في كلا الاتجاهين وخاصة من الرؤوسيين الى الإدارة في المستوى الأعلى ليس الامرا طبعيا عندما يكون للإدارة مثل هذا الاتجاه نحو رجالها .

ان نوع الاتصال الذي يشتمل على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين من كل مستويات الاشراف يساعد كل فرد على فهم الغرض من عمله ومفهامه في تحقيق الأهداف العامة للشركة بشكل أفضل . وعلاوة على ذلك فمنعما يستطيع الموظف أن يقول : « الآن أرى أين ترتبط عمليتي الخاصة بالسلمة

(٤) راجع John C. Whitaker, "Talking with People: Getting the Most from Employee Communication," *Building an Effective Workforce*, AMA Personnel Series, no. 165, 1955, p. 6.

التامة الصنع التي تقدم للعميل « يأخذ عمله معنى جديدا ، ويكون من المرجح أن يقوم بعمل مثمر مستثير ويود كل عامل أن يشعر بأحاسيس بأهميته ، ويجب أن يكون لدى الآخرين احترام له ولما يقوم به من عمل » وعندما يشعر بأنه يستطيع أن يربط فعلا بين عمله وبين عمل قسمه وأهداف الشركة فإنه يشعر بمساهمته الفريدة ، ويساعده الاتصال السليم على ذلك .

تبرز احتياجات الموظفين التي توفقت في الفصل السابع حاجة الفرد إلى أن يحاط علما باستمرار به! يجري في داخل الشركة مما قد يمس شخصيا أو يمس عمله مع المجموعة التي ينتمي إليها ، وعلى سبيل المثال « نريد معلومات عن التغييرات التي تمس عملتنا قبل تنفيذها ويجب أن نناقشها » ، « نريد كل العمال » ، وكذلك كل الناس في هذا الخصوص أن يعرفوا « كيف أقوم بعمل ؟ » ، « ونستطيع أن نصل إلى فكرة واضحة تماما عن ذلك من اتصالاتنا اليومية مع المشرف المباشر علينا ولكننا من حين لآخر نشعر باننا خليون بناقشة خاصة لمواطن قوتنا وضعفنا في ؟ وساط تسمح لنا بالكلام بهدوء وبصراحة » ، « الآن » ، وبعد أن أصبحت جماعة الموظفين أكثر ثقافة ، فإنها تسأل عن السبب أكثر من ذي قبل ويشعر العمال أن الإدارة مدينة لهم بالفرصة لفهم ما يعملون ولماذا ، وهم يرغبون في مناقشة مشكلاتهم أيضا ، وأن يتقدموا باقتراحات بخصوص عملهم أو بخصوص ظروف العمل في قسمهم ، وما دامت لديهم مهارات خاصة وخبرة عملية ويقومون ببعض التفكير أثناء العمل ، فلماذا لا تستعين بهم الإدارة ليمدوا إليها يد المساعدة ؟ وتبين الأمثلة التي لا حصر لها أن الموظفين في استطاعتهم المساعدة ويتقدمون بها إذا شعروا بأن الجو مناسب لذلك .

تتوق الإدارة إلى أن تكتسب كل مستويات المشرفين على الأخص دواية بالعمل بكلياته ، وهي بأشراكهم في المعلومات الخاصة بأوجه النمو العامة وفي المشكلات التي تواجه العمل ترفع بصيرة المشرفين والموظفين من وجهة النظر الضيقة المتعلقة بأقسامهم فهم يريدون الأشخاص أن يروا نجاحهم في نجاح الشركة بوجه عام . وعندما يدرك الموظفون أن أي مصلحة من نوع جيد تباع بسعر ينافس جميع الأسعار في الأسواق فإن هذا يعني عملا أكثر ثباتا لكل

منهم فإن اتقان العمل اليومي يأخذ مغزى جديدا • أن تعبير لا وظائف بدون بيع(*) هو نوع من البلاغات ذات المفهوم الاقتصادي التي تأخذ معنى واقعيا عند الموظفين ، وتبنى المعلومات التي تكون محل مشاركة على هذا النحو وتوسع أفق الناس وتسرع في اظهار المواهب التنفيذية في المستقبل •

تدرك تدريجيا كثير من هيئات الإدارة التي مارست كل وسائل الاتصال أن مشكلة المستقبل ليست في إيجاد طرق جديدة لارسال واستقبال معلومات أكثر بقدر ما هي خلق فهم حقيقي بين المرسل والمستقبل للرسائل المشفوية والتحريرية أكثر من ذي قبل ، ويجب أن ينظر الى الاتصال على أنه تبادل للفهم ذو اتجاهين بين فردين حقيقيين ، وأن المشرفين يقضون حياتهم في الاتصال ومشكلتنا هي كيف يمكنهم أن يفعلوا ذلك ببصيرة ومهارة أكبر •

كيف تتصل الإدارة

إن نظرة سريعة الى الطرق المختلفة التي مارستها الإدارة لكي تنشيء اتصالا ذا اتجاهين يمكن أن تساعدنا على تقييم الى أي مدى تقلصنا نحو أهدافنا الموضحة بعاليه ، فمثلا قد ذكر المجلس الدولي للمحررين الصناعيين أن الإدارة تصرف أكثر من ١١٢ مليون دولار كل عام على النشرات التي تعد للتأثير في تفكير الموظفين وحملة الأسهم والعملاء وتصل صحيفة المحل أو نشرة الشركة لكل موظف وقد أعدت لاعلامه ، ولكي تؤثر في اتجاهاته واتجاهات أسرته وهذا هو نوع من نماذج الاتصال من الإدارة الى الموظفين يسهم اسهاما عاما في اشاعة الفهم ، ولكن مع ذلك سوف يشكو الموظفون من أن صحيفة الشركة تفتقر الى اللمسات الشخصية ، ومن وجهة نظرهم أن مقالاتها وتفسيراتها ذات فائدة ولكنها بعد كل هذا حاولت « دعاية موجهة من الإدارة » يرون كانوا معدة للتأثير فيهم وهي من النادر أن تقترب بالقدر الكافي من نفوسهم ومن مشكلات العمل التي تهمهم فعلا ولا يقصد بذلك أن صحف المحلات عديدة الفائدة ، بل أن الحقيقة أبعد من ذلك بكثير ولكن الاتصالات التي تهم مشرفي المستويات الدنيا والعمال هي في الحقيقة الاتصالات المباشرة وجها لوجه أثناء العمل ، وهذه عملية لا نهاية لها من الانصات والاخبار •

ولكى تكون أمامنا صورة لأكثر الطرق الرسمية شيوعا للاتصال ذي الاتجاهين فالآتية هي الأوساط الشائعة الاستعمال .

الى أسفل من الاداة	الى أعلى من العمال
١ - تسلسل السلطة	١ - الاتصال الرئيسى أثناء العمل
٢ - من رئيس العمل الى وكيل النقابة	٢ - البحوث الخاصة باتجاهات الموظفين
٣ - لوحات الاعلانات	٣ - الاقتراحات
٤ - صحيفة الحل	٤ - اجراءات التظلم
٥ - دليل الموظفين	٥ - عيادات الإشاعات
٦ - تقديرات الأداء	٦ - اللقاء مع المشرفين
٧ - نصوص السياسة	٧ - اللقاء مع النقابة
٨ - الخطب والرسائل	٨ - اللجان المشتركة
٩ - رفوف القراءات	

يرغم القارىء على سؤال نفسه الى أى مدى كانت أوجه النشاط هذه فعالة في منظمته ، هل ساعدت على خلق الفهم ؟ هل ساعدت الانتاج والروح المعنوية ؟ اذا كن الأمر كذلك فكيف ؟ وسوف يحصل بعض القراء الى استنتاجات أكثر تفاؤلا من غيرهم ، ولكي تعمل هذه الأوساط عملا حقيقيا فعلا يجب أن يوجد أساس متين من الثقة والائتمان المتبادلين استقر عن طريق السلوك اليومي والاتصالات الشخصية أثناء العمل إذ الأنعال تتكلم فالصوت أكثر ارتفاعا من الأقوال ، ولن تقوم الحيل وحدها بالعمل لأن الموظفين في الحقيقة يتناولونها بشك وريبة .

ورئيس العمال - الحلقة الأساسية في سلسلة الاتصال

خلف كل طرق الاتصال هذه توجه العلاقة اليومية بين العامل وممثل الادارة العليا ألا وهو رئيس العمال فهو الحلقة الأساسية في سلسلة الاتصالات ، إذ أنه يصفي المعلومات واتجاهات الموظفين وأفكارهم التي تصل في النهاية الى الادارة العليا . كذلك فان الاتصالات والقرارات والسياسات

والتعليمات الرسمية لابد أن تمر عن طريقه فى طريقها الى أسفل الموظفين .

وما دام رئيس العمال يسد الثغرة بين الادارة واسمة السياسة وبين مجموع الموظفين فلا بد من أن تكون لديه معلومات واضحة وهو لابد أن يفهم وأن تكون له القدرة على شرح الرسائل التى تأتى اليه ، وانه لشيء حيوى أن تصل المعلومات الى رئيس العمال أولا قبل أن يتوصل اليها الموظفون من طرق أخرى . وعلى سبيل المثال يجب أن يفهم ويهضم ويقبل خطط شراء مكنت جديدة وظروف مفاوضات النقابة ومعنى اتفاقية العمل وسياسة الشركة قبل أن يستطيع شرحها للعمال بوضوح وبطريقة يفهمونها ، وإذا تخطلت صحيفة المحل أو نظام الاقتراحات رئيس العمال فلن يستطيع بعد ذلك أن يقوم بوظيفة مركز التوصيل لجهاز الاتصالات .

يحسد العامل مدى الاخلاص فى رسالة الادارة من سلوك رئيس العمال نحو رجاله ، فإذا أعلنت الادارة عن طريق صحيفة المحل أن جميع الموظفين من الآن فصاعدا سوف تكون لديهم الفرصة لمعرفة مستوى أدائهم لعملهم من رئيس العمال فى حين أن رئيس العمل يملا استمارات التقييم فى حقد وكراهية ولا يناقش تقييمه مع العمال ، فلا بد أن تنحطم ثقة الموظف باعلانات الادارة وسوف تضفى هذه التجربة لونا على تفاعلات العامل مع كل البلاغات فى المستقبل .

ان تصرفات رؤساء العمال الذين يؤيدون - على سبيل المثال - نظام تقديم الاقتراحات تأييدا حقيقيا بمساعدتهم الموظفين على تكوين آراء جديدة تخلق فى الواقع الفهم والتأييد عند الموظف ، ويعتبر اجراء التنظيم حيويًا كوسيلة لمناقشة شكوى الموظف ، ولكن اذا كان سلوك رئيس العمال يشعر الموظفين بأنه متبرم من شكواهم كما لو كانت تنمكس عليه شخصيا ، أو كما لو كانت « شيئا جديدا تكشفه النقابة » ، فإن سوء التفاهم هو النتيجة ، وان أكثر سياسات الادارة تفعلا ولغتي توضع لينتج عنها فهم وتأييد أكبر من الموظفين تكون قليلة ائقية ما لم يشرحها وبطريقها رئيس العمال بالطرق التى تعترف بتماسك الموظفين وبحتياجاتهم الأساسية ويؤسس العمال اتجاهاتهم على واقع تجاربهم اليومية فى محطات عملهم ويحكمون على الشركة غالبًا بتصرفات رؤساء العمال .

يدرك رئيس الممل ذو الحساسية أنواع المعلومات التي يريد بها الموظفون وهو يقدمها لهم بغير قيود ، اذ يشعر أن لهم الحق في معرفة ما يحدث ، وهو يعتقد أن الأشخاص الملمين أكثر فهما وأسلس قيادة في العمل وهو يدرك من تجزئه الخاصة أن الناس يودون معرفة مواقفهم ، ويشعر أيضا بأن عليه هو أن يشجع وصول آراء الموظفين واتجاهاتهم الى المستويات الأعلى باستماعه اليها وإظهار اهتمامه بها وهو ينظر الى كل اتصال مع أى موظف على أنه فرصة لبناء الفهم والولاء حتى أن الشخص نفسه يلم أكثر بالمفزي الكامل لعمله ، وهو يفهم كلا من وجهات نظر الرجال ومستوى ادراكهم حتى يجعلهم يقبلون ما يسمونه منه .

الحوائل دون الاتصال الفعال

ميكانيكة الاتصال — كيف يعمل المشرح

يجب أن تعرف شيئا عن كيفية اتصال شخصين أو أكثر بعضهم ببعض سواء بالكلمات أو بالسلوك اذا استطلعتنا الامام بالمفزي الكامل للحوائل التي تترض اتمام الاتصال . ما الذي يحدث فعلا وقت أن يدفع تنبيه معين شخصا ما يريد الكلام حتى الوقت الذي يعبر فيه عن نفسه بالكلمات التي يستقبلها شخص آخر ؟ وما الذي يحدث بالتالي من وقت أن يسمح الشخص حتى الجزء من الثانية الذي يربط فيه معنى شخصيا لا يسمعه ؟

يفسر أولئك المتخصصون في الموضوع (١) الى أن الاتصال وجها لوجه هو عملية تشمل خمس خطوات نوعية تختص بالتكلم ، وخمسا تختص بالمستقبل ، وعندما يرد المستقبل ليتم أى تبادل يترقب على ذلك عشر خطوات أخرى ويوصى شكل ١٤ - ١ أن هذه الخطوات التي تتم في جزء من الثانية تحدث عند كلا المتكلم والمستقبل ، وهو يؤكد أن كل شخص له مرشحه الخاص الذي يحدث ما يقوله وما يسمعه عندما يشترك في مناقشة .

(١) راجع Wendell Johnson, "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B." *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 49 - 56.

كما يوحى بشكل ١١ - ٢ بكيفية عمل مرشحه الخاص أو شاشته الخاصة .

الخطوة الأولى في عملية الاتصال تشمل تنبيهها من نوع ما : شيئا يسمعه (أ) ، أو يراه ، أو يلمسه ، أو يذوقه ، ويجعله يرغب في أحداث صوت ، أو التعبير عن نفسه بكلمات . وفي استطاعتنا أن نستجيب إلى جزء فقط من العدد الوافر من التنبيهات الخاصة بموقف معين ، ولكن التنبيه الذي يقع عليه اختيار السيد (أ) يلتقطه جسمه ويجرى في جهازه العصبي إلى المخ ثم يخرج مرة أخرى في رحلة العودة إلى العضلات والمفرد التي تتحكم في تفاعلات (أ) الجسدية كتعبيرات الوجه مثلا ، وعمل التو بيئاً عقل (أ) الواعي واللاواعي في الدخول في عملية تكوين نوع السلوك ، أو الكلمات التي يعتبرها مناسبة لكل ظرف . ويجوز النظر إلى ذلك كعملية ترشيح يرسل (أ) خلالها في لحظة كل أنواع البدائل خلال مرشح شخصيته فيمرر السلوك الذي يعتبره مناسباً للظروف .

لكل من المتكلم وإلى واحد من المستقبلين للرسالة مرشحه الشخصي الذي يعمل كنوع من أنواع التحكم الذي يسمح لهم بإعطاء معنى لبعض الأشياء وتبذ الأشياء الأخرى ، وكل منا يختار لنفسه مايقوله ، وما يعنيه . وكذلك يصفى المستقبل خلال مرشحه الخاص ما يسمعه وما يعنيه ذلك عنده ، تحت ظروف هذه اللحظة . ولكن الصعوبة هي في أن الكلمات والتعبيرات وتبرات الصوت والسلوك لها معان مختلفة عند الأشخاص المختلفين .

ما هي مكونات هذا المرشح الخاص الذي يستعمله كل منا في جميع الأوقات ؟ وكما هو موضح في شكل ١٤ - ١ يتركب المرشح من عدد كبير من المؤثرات الغامضة أغلبها اتجاهات وتجارب مهضومة من نوع ما قد التقطها كل واحد منا وجعل منها جزءا من طريقته الخاصة للنظر للحياة . والأساس في كل هذه الاتجاهات والمشاعر هو تقديرنا الخاص للقيم وللأشياء التي نؤمن بها . وتشمل الأوجه الأخرى لمرشحنا الخاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة في الأسرة ، وفي المدرسة وفي العمل وفي حياتنا في مجتمعنا ، ولدننا في قضايتنا صورة لاحتياجاتنا وأهدافنا الشخصية في الحياة ، وكيف نميل إلى تنفيذها . وكل واحد منا عنده أنواع من الغيرة ، والتصعب ، والولاء ، وخيبة الأمل ، والقلق ، والآمال ، والمخاوف . وتوزن كل هذه الأشياء بالميزان الإلكتروني الخاص بمرشحنا الشخصية قبل أن

نقرر ما الذى يكون قوله مناسباً فى الاجابة على أى تنبيه ، أو قبل أن نختار السلوك الذى يتمشى مع كلماتنا . وكما توضح فى شكل ١١ - ٢ ان الواقع عند كل شخص هو ما يراه عندما يتفاعل مع أى موقف خلال حاجز مرشحه الشخصى الخاص .

ليس من الصعب فهم وجود مثل هذا المارشح كعملية ميكانيكية ، ولكن تأثيره فى الاتصال لم يقدر تماماً . وانه لمن المدهش كيف يفهم بعضنا بعضاً فى أغلب الأحيان ، مع أن كل فرد يشترك فى مناقشة ينتقى فقط تلك الأشياء التى لها عنده معنى شخصى فى موقفه فى نفس اللحظة ، ولكن لحسن الحظ ان تربيتنا وتعليمنا المدرسى وتجاربنا الصناعية ، وكذلك معيشتنا معا فى مجتمع واحد تمكننا من اعتناق كثير من الآراء والقيم المشتركة التى يحددها فى الغالب مجتمعنا . ومع ذلك فإن اختلافنا الفردى فى الشخصية والأهداف الخاصة فى الحياة ، وكذلك الدروس الشخصية التى تعلمناها من التجربة ، هى العوامل المفيرة التى تحدد كيف نفسر ما يقال ، وماهو المعنى الخاص الذى نعطيه له .

تطلب الخطوة الرابعة من (د) فى ومضة أن يقرر أياً من التفاعلات المختلفة يرجع أن يكون مناسباً له فى ذلك الطرف . وبعد ذلك فى الخطوة الخامسة يبحث عقله عن الكلمات والتعبيرات اللفظية التى تعبر أحسن تعبير عما يريد كلفرد يريد أن يقول « بطريقتى الخاصة ، وبسلوكى وتعبيراتى النموذجية ، هذا هو أنا السيد (د) أتكلم بعد أن فصل مرشحي كل مالا معنى له عندى ، هو الذى أرغب فى أن ألتجنب قوله . الآن أتكلم ولكن أثناء كلامى تؤثر البيئة الخاصة فى المعنى الذى أحاول أن أبلشه » . وقد يؤثر الوقت والمكان وتعبير (ب) وعلاقات (أ) السابقة مع (ب) وطبيعة التنبيه وكثير من العوامل الأخرى فى كيفية تعبير (أ) عما فى نفسه بالكلمات والسلوك .

يوضح الجدول ١٤ - ١ الحقيقة التى تفيد أن هذه العمليات نفسها تتكرر عكسياً بالتالى عن المستقبل (ب) ، فمن إشارات (أ) يمرر (ب) ما يبدو له هاماً وماله معنى وما يثبه ذهنه وعواطفه ، وهذا هو التنبيه والمعنى الأخير لما يسمعه فى الخطوة الخامسة ، وتتبع اجابة (ب) نفس النمط فى الرد مع كل الاضطراب والحوادث التى قد تؤدى الى سوء التفاهم بين الشخصين المعنيين .

شكل ١٤ - ١ ديناميكية الاتصال

السيد (أ) المتكلم				
الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة	الخطوة الخامسة
<ul style="list-style-type: none"> - يستقبل أ تنبيهها - خلال أجهزة الاستقبال الحسية (أ) • يسمح • يرى • يلمس • يشم • يلمس • يحس 	<ul style="list-style-type: none"> - تنبيه حتى ل • - تلفظ الإشارة • جهاز أ الحسبي • يحس • يفهم • يفهم • يفهم • يحس 	<ul style="list-style-type: none"> - يساعد مرشح أ الشخص على تقدير الموقف - استنتاج أ الخاص • كما أراه • انطباعي • هذا يعني • تعال في هذه الحالة • تقدير أ للموقف 	<ul style="list-style-type: none"> - يبحث أ على لنطق أو شكل عام ونبرات لما سوف يقول - يقيم أ الاحتمالات المختلفة لما يقول - يزن جهاز أ الحسبي وعقله أحسن مدخل - يفرز عقل أ الباطن بدائل المشاعر 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار أ النهائي للكلمات الخاصة للتصير عن رأيه ومشاعره • يتكلم • تعبيرات وجه أ • نبرات صوت أ • أ يستعمل • دمجاً وكلمات لها معنى خاص عنده
<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على • معرفة أ المتاحة • للطاقات • خبرة الألفاظ • عند أ ومرونته • في استعمال الكلمات • عادات أ الكلامية • مخططات ضم أ 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على • الرموز التي وجد أ أنها • مفيدة للتصير • عن نفسه في المناقشة • مشاعر أ • أغراض أ • وولاه • وتصبه 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على • ما يسمع به • جهاز أ الحسبي له • بالنظر إليه كواقع • النتيجة العامة • للتنبيهات على حالة أ (الآن أ الداخلي) 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على • كلمات أ التي ترتكز على • من وتوع أ • مرتبه ومركز أ • حيروكرامية أ • آمال وخاوف أ 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على • احساس أ • ما الذي يستطيع أن يستجيب له • من ضمن التنبيهات الكلية • نقطة أ • اهتمامات أ

Wendell Johnson, "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 49 - 56.

أخذ من

وجها لوجه : مرشحان شخصين في حالة عمل

السيد (ب) المستقل					
الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة	الخطوة الخامسة	التفاعلات بين (أ) ، (ب) وبالعكس
<ul style="list-style-type: none"> - يستقبل ب - التنبيه من أ - يسمح ب بقدر - الإمكان رسالة - أ - يرتقب ب - تغييرات أ - وليرات صوته - يستمع ب - يطرقه الخافضة 	<ul style="list-style-type: none"> - تنبيهه حتى ل - د ب - تلتقط الإشارة - بجهاز ب - الصبي - يصغى - يندم - يضلته 	<ul style="list-style-type: none"> - يمرر مرشح ب - الخامس ما له - معنى عنه - استنتاج ب - الخامس - ما التي سمعت - أ يقوله - ما اعتقد أن أ - يقصده - تفاعل مع - رسالة أ 	<ul style="list-style-type: none"> - يتلم ب أجزاء - رسالة أ التي - تنفذ إليه - يستخلص ب - ما له معنى - عنه من - رسالة (أ) - يزن ب - الاحتمالات - المختلفة - لا يريد أ أن - يقوله له - يرمض عقل ب - الباطن رمزا - لها معنى ل ب 	<ul style="list-style-type: none"> - الخطوة الخامسة 	
<ul style="list-style-type: none"> • يستمد على • اهتمام أ بما • يقول ب • يظنه ب • إحساس ب • تبادل التفصيل • بين أ ب • وقت ومكان • الحديث • ثمرات أ ب • اللقوية • النسبية • واستدادهما 	<ul style="list-style-type: none"> • تعتمد تفاعلات ب • على • سنة ونوعه • مرتبته ومركزه • علاقته السابقة • ب أ وحسره • لصوره • ما يحب وما • يكره • آماله وغاوله 	<ul style="list-style-type: none"> • يستمد على • ما يسمح جهاز • ب الصبي • ببقوله على • أنه الواقع عنه • النتيجة العامة • لكلام أ على • حالة اتزان ب • الداخلية 	<ul style="list-style-type: none"> • يستمد على • تلك الرموز • والكلمات التي • لها معنى خاص • عند ب لي • رسالة أ • إفراش أ كما • يراها (ب) • مشاعر ب • وولائه • وتصبيه 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرة ب على • استخلاص • ما يريد أن • يسمعه مما • يقول أ • مشاغل ب • والضيوف • الواقعة عليه • تقل ب • مزاج ب • في ذلك الوقت 	

هل هناك عجب اذن فى أن يكون من المرجح أن يواجه أولئك الذين يدركون هذه الأخطار لكلامهم فى بعض الأحيان بأن يقولوا : « كما أراه » أو : « بفرض أنك تمنى ... » أو : « هذه هى الطريقة التى يقترح بها ذهنى » ؟ وبهذه الطريقة قد يبين كل جانب للجانب الآخر أن مرشحهم يعمل ، وأنه يدرك أن المستقبل قد يفسر مايقوله بشكل مختلف تماما ، وإلى أن يستوضح كل منهما معانى الآخر . يبنى بين الطرفين أساس شامع بأن اتصالهم سيتم بطريقة تزيد من تفاهلهم . وسوف يتذكر القارئ بلاشك الأوقات التى لاحظ فيها بعد مناقشة متعبة « نحن لا نتكلم لغة واحدة تماما » . ومعنى ذلك أنك تقول أن المعانى التى أضفيتها على عبارات الشخص الآخر ليست هى نفس المعانى التى يظهر أنه يحاول أن ينقلها اليك ، وأنه لم يكن هناك انتقال للمعاني ، ولم ينتج عن ذلك فهم ، ولم يتم اتصال له أى مفزى فيما عدا ما قد يوكد صوء التفاهم .

الميل إلى الحكم وإلى التورط شخصيا فى المجالات

مر كل منا بتجربة عرض فيها أحد الأصدقاء موضوعا فى أثناء الحديث كأن سببا فى انارتنا وجعلنا تواقين للتدخل اما بالموافقة واما بالمعارضة ، فنحن نرى الأشياء بطريقة معينة ونريد التعبير عن وجهة نظرنا . وفى الواقع تنتقل المشاعر داخل نفوسنا حتى أننا لا نكاد نسمع مايقوله الشخص الآخر . فإذا كنا شديدى المعارضة فأننا ننشغل فى اعداد النقد المباشر لبعض النقاط التى أثارت اهتمامنا الخاص فى المجادلة ، ونحن عادة نعد وجهة نظرنا الشخصية بالنسبة للموقف حتى اذا وجدنا فترة نستطيع أن نقيم الحجة المقتمة بقوة . ومن الراجح أن ينعكس هذا الوضع عندما يسمح لنا بالكلام ، وتكون لدينا الفرصة للتعبير عن آرائنا ، وبعد المناقشة لفترة طويلة من الزمن نشعر كلانا بخيبة أمل ؟ اذ لا يظهر أن جانبا قد فهم الجانب الآخر وتتنفق فيما بيننا على أن « هذا لا يوصلنا إلى أى نتيجة » .

لتر كيف يحدث ذلك فى بيئة صناعية حين يناقش مدين الإنتاج مع مدير المبيعات مشكلة النوع وتسير المناقشة هكذا :

مدين المبيعات : لا أظن أن الشركة تنتج نوع السلع الذى يوافق احتياجات العملاء ؟

مراقب الانتاج : حسنا يا جيم نحن نعمل كل مانستطيع فنحن مازلنا نطبق نفس مستويات التحكم في النوع كما كنا نفعل من قبل ، وأنا لا أستطيع ان ارى شخصيا لماذا لانتج انتاجا حسنا كما كنا نفعل من قبل ؟ ان لدينا بكل تأكيد مشكلاتنا عن الخامات الجديدة وبض العمال غير المهرة ، ولكن على العموم اني فخور بالطريقة التي يتبناها رؤساء عمالي للابقاء على العمل في المستوى اللائق .

مدير المبيعات : المشكلة هي ان بعض عملائنا يقولون ان لديهم الكثير من منتجاتنا على رفوف محلاتهم ومقيدة في سجلاتهم وهم لا يستطيعون ازالتها .

مراقب الانتاج : ولكن يا جيم هذا لامعنى له .. فأتا تعلم أننا نضج مواصفات ، وفي الواقع لقد جعلت شغل الشاغل ان اذهب الى هناك وان افحص ذلك شخصيا ثلاث مرات في الاسبوع الذي مضى ، فانت تحصل على السلعة المطلوبة .

انه من السهل ان نرى هذه المناقشة تمتد لبعض الوقت دون الوصول الى تفاهم ذي فائدة ودون تسوية أى شئ - ما هي الصعوبة ؟ من الواضح ان مدير الانتاج يصدر حكمه الشخصي الخاص على موضوع النوع كما يراه هو من وجهة نظره الخاصة ، وجهة نظر رجل الانتاج ذات المواصفات والمستويات الواجب تنفيذها .

ولا يظهر مدير المبيعات بدوره أى اهتمام بالأوجه الانتاجية للمشكلة ، وتمكس عباراته اهتمامه بأرضاء العملاء ؛ فهو قد أصدر حكمه على نوع السلعة من وجهة نظر المبيعات وعلاقتها بطلبات العميل ، وهو الآن يقسم نفسه برغبته في تحسين الانتاج بالقوة او بالاقتناع . ولكن هل هو يتفاعل مع مدير الانتاج من حيث مشكلات الانتاج ؟ كلا فان عبارته الثانية مازالت تمكس وجهة نظره الخاصة ومشكلته كمدير للمبيعات . وعلى ذلك لا ترى أى جهة من الجهتين المعنيتين الا وضعها الخاص ووضع قسمها ولاتدرك انه ليس بينهما اتصال فعال لحل مشكلاتهما المشتركة .

ان السلك المقيد كى مثل هذا النوع من المواقف هو ان يعيد كل واحد منها وضع المشكلة كما يمتقد ان الآخر يراها ، وسوف يساعدها ذلك

على اللام بمجالات علم التفاهم بوضوح أكثر * وقد برهنت البحوث والتجارب على أن هذا المسلك البسيط عملي في تيسير التفاهم فى المناقشات وفى الاجتماعات وفى المساومة الجماعية مع النقابات *

الميل إلى محاولة تحويل الآخرين إلى وجهة نظرنا

يواجه كل رئيس - سواء أكان تنفيذياً أم استشارياً - بتوضيح وجهة نظره ونقلها إلى الآخرين من حوله ، فكر فى تجاربك فى اجتماعات الهيئات واللجان ، فبعضنا ينظر إلى ذلك على أنه اقتناع ؛ وبعضنا الآخر يرى أن القول الواضح المنطقي المستقيم يكفى ، والبعض يقول : « عليك بيع أفكارك للآخرين » وهناك مسالك مختلفة سوف تعرض للقارىء وعلى أى حال فالمشكلة هى فى إيجاد طريقة مناسبة لحل شخص ما على فهم وقبول وجهة نظرنا الشخصية ، وأحياناً تكون فى الطرف المرسل لهذه العلاقة وأحياناً أخرى تكون فى الطرف المستقبل ونحن نعلم أنه إذا سارت الأمور بسهولة ويسر فسوف نصل إلى النتائج التى نريدها ، ولكن فى بعض الأحيان الأخرى يحدث اضطراب وسوء تفاهم وتبرم شخصى نتيجة لمجهوداتنا * فلماذا يحدث ذلك ؟ *

ينتج هذا النقص فى الاتصال من عدد من الفروض السهلة نوعاً ما وغير الواقعية فى الوقت نفسه التى تكونها عن الناس وقد نرتكبهم على فهم بعضهم البعض *

١ - نفترض أن للكلمات نفس المعانى لدى الغير مثلها لها لدينا ، ومع ذلك فإن هناك ١٤٠٠٠ معنى للخمسائة الكلمة الشاملة الاستعمال فى اللغة الانجليزية كما سجلها قاموس « وبستر » * فمثلاً فكر فيما لكلمة « كداية » من معان مختلفة عند رجل التنفيذ والهندس والمعلم والقائد النقابى *

٢ - نفترض أن الشرح المنطقي يكفى ، وأن الحقائق تتكلم عن نفسها ونفترض أن الحقائق كما نراها ونشعر بها سوف تظهر بنفس الطريقة للآخرين ، ومع ذلك فنحن نعلم أن بحث ألزمن المنفذ بمنأى والمشروع منطقياً للجنة العمال التى تخشى من « زيادة السرعة » سوف لا يصل بنا بعيداً حيث أن مشاعرهم تعترض الطريق *

٣ - نفترض أنه عندما يجيب شخص آخر أو جماعة أخرى بالتحالفات يجب أن نعلمهم بأى شكل كان على اعتناق وجهة نظرنا ، ومع ذلك فنحن نعلم أنه بظهورنا بمظهر القلق ، وبعدم احترام حق الشخص الآخر فى أن يشعر شعورا مخالفا ، وبمحاولتنا الضغط للوصول الى اتفاق بالقوة ، لانذهب بعيدا ، ولكن من الأكثر رجحانا أن ننتهى بشخص متبرم وغير متعاون بين أيدينا *

٤ - نفترض أن الفرض من المناقشة هو أن نعمل مرؤوسنا ورئيسنا والاخرين على أن يروا الأشياء حسب وجهة نظرنا ، ومع ذلك فغالبا ما نجد أن وجهة نظرنا التي نمتنعها باخلاص تختلف فى الميل اختلافا شديدا عما يعتنقه الآخرون عن أى موضوع مشترك * وعلى ذلك ينبغي أن نركز اهتمامنا أثناء المناقشة على ضرورة الانصات بعناية وبمقل متفتح للكلمات الشخص الآخر وللمعنى الخاص الذي لها عنده، فإذا ما توصلنا الى الإلمام بوجهة نظره وقبلناها كحائل طبيعى فى طريق التفاهم ، عندئذ يمكن أن ننفس عن خلافتنا ونبدأ فى البحث عن التجاوب بين عقولنا بطريقة مستقيمة مباشرة *

يتماد رجال التنفيذ والمشفرون فى جميع المستويات - الذين يرغبون على العمل تحت ضغط - اعطاء التعليمات والأمر والتفسيرات بشكل مختصر مبهر على أمل أن هؤلاء الذين يتلقونها سوف يلمون بكامل المعنى لما يقال ، ويقودون أنفسهم تبعاً لذلك ومع ذلك نحن جميعا نعرف أن عددا كبيرا من مثل هذه الاتصالات يساء فهمها بصرف النظر عما اذا كانت شسوية أو تحريرية ، ولنتخبر الشخص الآخر بأى طريقة يظهر أنها مناسبة *

الحاجة إلى معرفة النفس

عندما تعطى أنت كرجل من رجال التنفيذ أمرا لمرؤوس فستلقى اشارات مختلفة على مدى قبوله ، وسوف تطبق تفسيرات وجهة الأسئلة التي يسألها ، والكلمات التي يستعملها عند تلقى أمرك بعض الدلائل على تفاعلاته *خذ مثلا هذه الاجابة بعد بعض التردد : « نعم سوف نعمل ما فى وسعنا لمقابلة هذه الحصة من الإنتاج » * ماذا يعنى ؟ أيجب أن تهتم بمعرفة ذلك قبل أن يترك مكتبك ؟ هل لديك الوقت ؟ هل يجب أن نفترض أن

عنده من الذكاء الكافى لفهم أوامرك فهما تماما . وأنه لم يكن ليوافق ما لم يكن قد شعر أنه يستطيع أن ينفذها ؟ إذا لم تكن متأكدا من كيفية تفاعله ألم يكن من الأفضل أن تكون قد حاولت الوقوف على ذلك قبل أن يترك مكتبك ؟

يحاول بعضنا أن يزيلوا هذه الشكوك فى التو والحظة ، ولكن الكثيرين منا يميلونها حتى تتحول إلى سوء تفاهم فيما بعد ، والصعوبة هى أن ما يظهر لنا أنه منطقي وبسيط تماما يتشابك ويختلط مع مشاعر مرؤوسنا وولائه وأهدافه المختلفة . وإذا رجعنا إلى مثالنا ، فقد تعنى حصة الانتاج الجديدة كل أنواع التكيف الداخلى داخل قسم المشرف التى يعلم أنها سوف تقلب أوضاع علاقات الموظفين ، فإذا حاول أن يشرح فربما كان رد الفعل عند الرئيس « الأوامر هى الأوامر » ثم يترك وشأنه ، فى حين يلعب الرئيس لمعالجة مشكلة أخرى ، فإذا حدث سوء التفاهم فربما كان رد فعل الرئيس هو : « ربما لم أكن واضحا وضوحا كافيا ، ولذلك فسوف أعيد التعليمات ثانية » ؛ أو « كم عدد المرات التى يجب أن أقول له فيها حتى تنفذ خلال هذا الرأس الفليظ » ؟

وإذا كان رد فعلك من الداخل كرجل تنفيذ على هذا النحو فهل تظن أن رئيس عمالك يشعر بما يحدث ؟ بالطبع يشعر ، ومن المرجح أن يتبرم منه ، فعنده شيء مهم كان يجب أن يناقشه لو أنك فقط احترمت به فيه الكفاية لائحة الفرصة له ، وكيف يمكن أن نفترض بادية ذى بده أنك تعرف ما يعنى رئيس العمال بقوله : « سوف نصل ما فى وسعنا » ؟ من المؤكد أن إجابته لاتقيد تحسنا قلبيا خالصا ، أن الأمر أبعد من ذلك بكثير . أليس من المفيد أن تعرف ما يدور فى ذهنه فعلا ؟ وإذا قبلت هذا المسلك فقد حدث تحول .

وبدلا من أن تحمله على الموافقة على حصة الانتاج الجديدة بدون أى سؤال قرر أن تنصت إلى شعوره نحوه ، وكيف أن الحصة الجديدة سوف تؤثر على الظروف فى قسمه . أن ذلك يشجع الهجوم المشترك على المشكلة المشتركة ، وعندئذ تصبح مصدرا للمعاونة فى نظر رئيس عمالك فينفس عن مشكلاته ويخلق أساسا أوسع للتفاهم مع أنه قد يكون من الضرورى أن ينفذ الأمر كما تقرر أصلا ، ولكنك بهذه العملية قد بينت لرئيس العمال

انك تحترمه كمضو مسؤول في هيئة الادارة قد يكون له مشكلاته الخاصة .
والوقت الذي تصرفه في الاستماع بإخلاص الى وجهات نظره سوف
يتوافر على طول المدى ؛ فقد تقرر مرة أن تميد وضع خططك لمقابلة بعض
أو كل اعتراضاته التي تشعر بمشروعيتها أو لمقابلة اقتراحات بديلة ، وهذا
العمل سوف تبدأ سلسلة تفاعلات تقوى للمشاعر بينك وبين رئيس العمال
والتي سوف تشجع تبادل الآراء الحرة والمنطقية وسوف يساعد ذلك على
اقرار وجهات نظرك المختلفة ، وعلى اقامة تفاهم أشد وقبول توسع لقراراتك
واوامرك وتعليماتك . والآن أنت على علم بتأثير مسلك وسلوكك معهم وتذكر
أن الاتصالات تشتمل على تفاعل متبادل مستمر للمشاعر لايد من فهمه اذا
أردت أن تزيد التفاهم الحقيقي في اتصالاتك الشخصية مع الآخرين .

أخطار الكلمات

كلنا نعلم أن الكلمات تحمل كثيراً من المعاني المختلفة عند مختلف
الأشخاص ولكننا غالباً مانسى . والكلمات ماهي الا رموز لأشياء يتفاعل
كل منا معها تفاعلاً مختلفاً . فمثلاً عندما تملن الادارة في أحد اجتماعات
المساومة الجماعية أن « من الآن فصاعداً سوف ننتظر يوم عمل كاملاً مقابل
أجر يومي عادل » أمن العجيب أن يكون معنى ذلك عند النقابة والعمال
هو « هذا كلام مؤدبه الاسراع في العمل الا يملون أننا ندق أعناقنا حتى
يستمر العمل في هذا المستوى ؟ »

لاحظنا في شكل ١٤ - ١ أن نفس الكلمات قد تأخذ معاني مختلفة ،
فكل منا يتكلمها أو يسمعها خلال مرشحها الخاص ، وعلى ذلك فاحتمالات
التضليل بواسطة الكلمات أو مركبات الكلمات واضحة تماماً . خذ مثلاً كلمة
« اختبار » وفكر في المعاني المختلفة التي يمكن أن تكون لها عند الكثير
من معارفك أو أفراد أسرته ونحن نتفاعل بلا وعي مع الكلمات الواقعية
التي لا تحمل الا القليل من القيمة العاطفية ولكن عندما نسمع أو نقول
كلمة « كراهية » أو : « متطرف » فإن هذه الكلمات تأخذ معاني عاطفية
عند كل واحد منا كما نفسرها عن طريق مرشحنا الخاص . والرسائل
تتكون من عدة كلمات ، وهي تدل على كثير من المشاعر والمواقف التي
لايسبر عنها بدقة ونشير أحياناً الى هذه بأنها كلمات أو جمل « مشحونة »
تكشف أو تثير المواقف .

نحن جميعاً معتمدون على المقررات بين السطور فى محاولتنا للامام بالقصد الحقيقى للمتكلم أو الكاتب ، وكل منا يعلق معانيه الخاصة على كثير من الكلمات ، وذلك فى الأغلب سببه أن لها مغزى معيناً خاصاً عندنا . خذ مثلاً الكلمة « اضرب » ماذا تومض فى عقلك ؟ عند المؤلف تحضر هذه الكلمة صورة برقية صريعة لعزم شرفة من الناس على قلب أية سيارة تحاول عبور خطوطهم * ما هو مفهوم هذه الكلمة عند الآخرين * عند قادة النقابة مثلاً ؟ والكلمات كما يعبر بها فى بنود السياسة ، وفى المذكرات ، أو فى اتفاقية النقابة تبدو وكأن لها درجة من القداسة عند كثير من رجال التنفيذ الذين يخادعون أنفسهم بكلماتهم الخاصة : « سياسة الباب المفتوح » أو : « أنا موجود فى أى وقت لمقابلة أى موظف عنده مشكلة بين يديه » . من المرجح أن تقال هذه العبارات بأمانة وإخلاص ، ولكن ما لم يكن سلوك رجل التنفيذ متشعباً مع كلماته فإن مثل هذه الكلمات تعتبر لامتى لها عند المستويات الدنيا من المشرفين وعند العمال ؛ إذ الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الأقوال ، ولكى يكون الشخص مقنعاً يجب أن يحمل أفعاله وأقواله نفس المعنى إلى من يتأثرون بها .

الكلمات المستخدمة فى المناقشة تفسر كلمات فى حد ذاتها ، ولكن سلوك الفرد واتجاهاته التى يعبر عنها بكلماته تؤثر أيضاً فى معناها الحقيقى . فالإبتسامة المفتحة من الرئيس الذى لا يبتسم أبداً ، أو فهم كلماته من رجل لم يسبق له أن أولانا أى اهتمام ، لا تساعد إلا على خلق الشكوك والريب فى عقولنا : « مـهى الحكاية ؟ » من الواضح أن الحركات وتبرأت الصوت والتعبير والبيئة التى تحدث فيها .. كل ذلك يحور مضمون الرسائل الكلامية . فكر فى اللمعة التى يجدها الفرد من الخطبة الحماسية التى « نالت منى مسكناً فى الواقع » ، عندما تقارن بنفس الأفكار التى يعبر عنها متكلم بليد لاتعبير عنده .

فالكلمات لها معان ومعان كثيرة ذات مغزى عند الناس الذين عندهم مرشحات وعندما نعرف ذلك سوف نحتمل أولئك الذين يظهرون ، وكأنهم لا يفهمون ما معنى بسرعة . فبينيخى لنا أن نتوقف وننظر وننصت كلما تكلمنا ، وبغدر مانتصت ونحلل أثر كلماتنا وسلوكنا فى الآخرين والأناز المتشابهة لسلوكهم معنا سوف نكون قادة أفضل .

تحريف الرسائل في منظمات الأفراد

هل تذكر لعبة البهو التي ربما لعبتها وأنت طفل وأنتي فيها تمر رسالة من أحد أطراف الصف إلى الآخر مع تكرار كل فرد ما يظن أنه قد سمعه بالضبط ؟ كم كانت الجملة مختلفة عند نهاية الصف ! وإلى أي مدى جرفت بسبب حدودنا الإنسانية فيما يختص بالانصاف الفعلي . فنحن أحيانا لانستطيع أن نلم بالمعنى الذي يقصده شخص آخر ، وعلى ذلك ننقله إلى أي شخص آخر دون تحريف من ناحيتنا . ونحن جميعا نعلم أن ذلك يحدث في منظمات العمل باستمرار . خذ مثلا منطوق أي سياسة تعتقد الإدارة العليا أنه مكتوب بدقة غاية من الوضوح ، ولكن مع ذلك إذا مر إلى أسفل خلال مستويات الإدارة المختلفة حتى يصل إلى رئيس العمال فيبقى به كثير من المعاني والتفسيرات مما يؤدي إلى مضايقة الرئيس الأعلى أو الاستشماري الاختصاصي . . . عندما يطبق رئيس العمال هذه السياسة بكل إخلاص ولكن بطريقة لم تكن تقصدها الإدارة العليا على الإطلاق ؛ فـ رئيس العمال في مستواه وهو محاط بمشكلاته والضعف الواقعة عليه ربما يسعى علانية على ذلك إلى تبني السياسة حتى تناسب احتياجات ظروفه هو أيضا . ورجال التنفيذ الذين لا يهتمون بهذه الميول الإنسانية - التي لاشك أنها غالبا ماتكون بلاغرض - إلى تحريف الرسائل . كل الرسائل سوف يصبحون نقدي الصبر مع ما يظنون أنه غباء أو قلة تعاون . والرسائل التي ترفع إلى رجل لها أخطاها أيضا ، وأنت كاحد رجال التنفيذ تذكر لحظات في تجاربك عندما يبدو من الحكمة أن تخبر رئيسك بنوع الأخطاء التي تعرف أنه يفضل أن يسمعها بدلا من أن تخبره « بالمقيدة المروعة » .

إن معرفة الأخطاء هي أول خطوة في تهيئة الفرص لبناء تفاهم أفضل خلال الاتصالات ذات المعنى .

تعمية مهارات الاتصال

بعض صعوبات الاتصال

أكثر الأقسام السابقة من هذا الفصل أن رجال التنفيذ والادارة الوسطى ورؤساء العمال يعملون في بيئة تنمو إلى الاتصالات الشفوية

المستمرة مع الآخرين ؟ اذ هذه هي الطريقة التي تتم بها الأشياء بين الناس ، ولعل هذه هي المهارة الادارية الأساسية اللازمة لكل المشرفين ، ولكن كلا من البحوث والتجارب العملية ، تؤكد الحقيقة القائلة ان المشرفين يعملون تحت ضغط مستمر من مصادر متعددة ، فـ رئيس العمال الذي يمر بـ ٥٨٣ حادثاً في يوم العمل العادي يجب أن يحول اهتمامه من موضوع الى آخر كل خمس وأربعين ثانية ، فلا غرو إذن أن يكون عقله على الأرجح مشغولاً مقسماً ببقايا الأحداث السابقة ، ويتوقع حدوث أحداث جديدة عندما ينهمك في اتصال مباشر معين لوقت قصير أثناء العمل ، وهو يرى أن الانصات بكل شعوره للوصول الى تفاهم متبادل عملية تستغرق وقتاً قد لا تسمح به في الواقع احتياجات عمله .

من الأرجح أن يكون لدى رجال التنفيذ تحكم أعظم في حياتهم العملية ، ولكن لديهم شروبا من القلق والتوترات العصبية التي تترافق إصدار القرارات في موضوعات ذات أهمية بالغة للشركة ، ومن الأرجح أيضاً أن يكونوا مشغولين مقدماً عندما ينهمكون في الاتصالات المباشرة ، فربما يكونون مهتمين بإجتماع مع مجلس الادارة أو بمناقشة حيوية في مساومة جماعية مع النقابة أو بمناقشة كبرى للميزانية . وعلى ذلك فالانصات في حالتهم وهم نافذو الصبر غالباً ما يكون من الصعب عليهم تنفيذه .

فبسبب هذه الظروف ماضى الطريقة الجديدة التي يفكر فيها كل منا لتتنبية مهارات الاتصال عندهم؟ فمعتظنا يرغب مخلصاً في تحسين طريقتهم ، لأن أي انخفاض في سوء التفاهم أثناء العمل سوف يوفر لنا كثيراً من الوقت . وسوف يقوى العمل كفريق . ونحن نعلم أنه ينبغي لنا أن ننمي مهارات الاستماع ، ولكن وظيفتنا توحى إلينا بأنه لا يمكن أولاً أن نمارس الاستماع الا بطرق محدودة على الأقل .

اجلس وأصت

يجب أن يفي كل المشرفين وقتاً أطول في الانصات ، فذلك سوف يساعد على انخفاض عدد الأحداث التي تحتاج الى محاولات ثانية لتصفية الوان سوء التفاهم التي تنتج من الاجابات السريعة . ماض معنى الانصات ؟ ان لدينا أذناً على كل حال ، ونسمع ما نريد من كلام الآخرين . اليس ذلك

كافيا ؟ كلا هناك كثير جدا في هذا الشأن . وقد لحص رونكن العملية باختصار فيما يأتى :

فى كثير من الظروف تكون أكثر الطرق فاعلية لحبل شخص ما على سماع ماتريد أن تقوله له هو أن تصفى أنت اليه أولا وبشكل خاص . وليس معنى الاتصالات فى هذه الحالة إرسال عقل الفرد الى أى عارض فى حين يميز وجهه عن الانتباه . وليس معناه أن تترقب خطأ معلوماته الخاطئة أو منطقته المقيم حتى تستطيع أن « تقومه بلباقة » بالطبع . ولكن معناه أن تنشيط فى السعى الى فهم مايقوله لك عن قيمة وعلاقته ، أى عن علاقته بالدينيا (٧) .

يجب أن نجلس متبادلين وننصت بعقل متفتح ، ثم بعد ذلك يمكننا أن نوجه اهتمامنا الى مايقوله الشخص الآخر ، وإن نظهر أيضا الاهتمام الكافى به كشخص حتى يمكن الامام بغزى مايدول أن يقوله بالنسبة له وبأى شكل يجب أن نحاول تجنب ضروب محاباتنا وتصميمنا وميلنا للتفكير فى أشياء أخرى ، وإن نقوم مخلصين بقسطنا فى تيسير الاتصال أثناء المناقشة وجها لوجه ، ولكى نخبر تقبلنا ربما تحتم علينا باخلاص مطلق أن نستختم السؤال الشائع : « هل هذا هو ماتمنى ؟ » ذلك أن الاتصالات الفعال يدلغ بالشاعر الى الخارج حيث يمكن معالجتها .

وصل اتحاد الادارة الأمريكى بعد دراسة كاملة لعمليات الاتصال الى الخاصة ذات المفزى التى مؤداها :

ان الشخص الذى يظهر وكأنه يقول الذى « السديد فى الوقت المناسب » بالبداية هو فى الواقع يباشر مهارات ويمارس مبادئ أساسية معينة من الاتصال يعرفها جدا لدرجة أنها لا تحتاج الى تفكير واع وهو لايتصرف بالبداية (٨) .

(٧) راجع Harriet O. Ronken, "Communication in the Work Group," *Harvard Business Review*, July, 1951, pp. 108-114.

(٨) راجع Joseph M. Dooher and Vivienne Marquis, *Effective Communication on the Job*, American Management Association, New York, 1956, p. 23.

توصيل المعلومات اللازمة لإصدار القرارات

أشرنا فى الفصل الرابع الى أن الاتصال الفعال يعتبر أساسا لحبك أى منظمة انسانية فى كل متحد ، ويعتمد العمل كفريق على اطلاق المعلومات بين أعضاء هيئة الإدارة اطلاقا كاملا حتى يصبحوا جميعا كآلة المعلومات ويعملوا معا نحو أهداف متفق عليها من الجميع • ولكل من اعلان السياسة واجتماعات اللجان والنشرات مكانها • ولكن الاتصالات الشخصية اليومية التى تتم بصفة غير رسمية بين الأشخاص المهتمين حقيقة بأعلام بعضهم بعضا بكل ما يحدث حتى تسهل الجهود الجماعية هذه الاتصالات تربط المنظمة بعضها ببعض حتى تقوم بالعمل ككل ، ويستطيع الرئيس أن يعمل الكثير ليكفل حرية وانطلاق الاتصال فى منظمته ، وهو يستطيع بسلوكه يوما بعد يوم أن يكون قدوة ، وأن يحفز مرؤوسيه من رجال التنفيذ على أن يحذوا حذوه • تجد بعض الشركات أن عقيدة الإدارة العليا فى أن الاتصال الجبر المطلق شيء مرغوب فيه يمكن أن ينتشر على أحسن وجه خلال المنظمة كلها على شكل اعلان تحريرى للسياسة فى هذا الموضوع ، وبعض رجال التنفيذ فى المنظمات الكبرى يجعلون شغلهم الشاغل زيادة أعضاء هيئة الإدارة شخصا فى كل وحدة من وحداتهم • وقد جعل الجنرال كلاى منته أن يزور كل مصنع من مصانعه الثمانية مرة على الأقل كل سنة ، وهو يعلق على مسؤولية رجل التنفيذ الأساسية بما يلى :

عن طريق هذه الزيارات يبدأ فى معرفة الأفراد الذين يكونون الفريق ، ويتوصل الى معرفة ما اذا كان الاتصال من القمة الى القاعدة فعالا ويحدد من بين سلسلة التنفيذ من لديهم إمكانيات للنمو ... وقدرات على التحدث بانطلاق وبسودة (مع أولئك الذين) يتوقعون الى التصير عن أفكارهم وآرائهم بشأن كيفية امكان تحسين الشركة (٩) •

يدرك رجال التنفيذ أن فى الصناعة العصرية صعوبة بالغة فى تنظيم وتوصيل المعلومات الضرورية التى يحتاج اليها فى إدارة منظمة كبيرة متمركزة ، اذ يميل العدد الكبير من المستويات فى سلم المنظمة الإدارى نفسه

Lucius D. Clay, "The Art of Delegation," *Harvard* (٩) داجس

Business School Bulletin, Autumn, 1954, p. 18.

الى تعطيل الاتصال • اضف الى ذلك وجود الكثير من المخاوف الانسانية التي تميل الى تحديد حرية الاتصال ، فبعض الأشخاص يخافون من ان الرسائل سوف يساء فهمها • وأن أفضل طريقة لتجنب رد القفل هو كتم المعلومات وانبض :الآخر يخشى تحريف الرسائل مثلما تتبنى الادارة باخلاص نظام الاقتراحات ولكن الموظفين يرونه بطريقة مقلوبة مؤداها زيادة الضغط لزيادة الانتاج عن طريق وسائل أفضل مما يكون معناها زيادة في العمل أو في المسؤولية ، أو ربما للاستغناء عن زميل ، ولا يزال البعض يخشون التعبير عما في نفوسهم بالكتابة خوفا من أن يظهر ذلك قصورهم ويعرضهم للسخرية ، كذلك فإن التعبير عن الآراء غير المادية أو النقد بصراحة يكون محدودا في أي منظمة تكون المستويات الدنيا من الموظفين فيها في خوف من اعادة تقييمهم ، فرجل التنظيم الذي يهتم قبل كل شيء بالأمن يفصل رسائله الصاعقة الى أعلى بحيث تقابل ما ينتظره رئيسه الذي ربما كان أو لم يكن مهتما حقيقة بتشجيع اطلاق المعلومات والآراء الجديدة •

تعتمد قرارات الادارة على الحصول على المعلومات الضرورية المزودة بالمفاتيح الخاصة بالمشكلة التي تتناولها • وكما ذكر كوردينر : « المطلوب هو دراسة بعيدة الغور ومنظمة للعمل بكلياته لاكتشاف ما يحتاج اليه من المعلومات المعنية في كل موقف بذاته مما يتصل بالقرارات التي تتخذ فيه (١٠) ؛ إذ لم تعد تكفي القرارات التي تتخذ بالبداهة أو تركز على المقاييس التقليدية ، أو البحث المحدود ، بل يجب أن تركز القرارات على المعرفة الدقيقة المنظمة التي تنساب الى مصدر القرارات من أنحاء كثيرة من الشركة • وهذا ينطبق على أول مستويات الاشراف حيث يتخذ رئيس العمال أو رئيس القسم قرارات تمس الأشخاص ، كما ينطبق على مستويات الادارة العليا حيث تركز القرارات الكبرى للتصلة بوضع السياسة والتخطيط طويل المدى على بيانات معقدة لا بد من الوصول اليها وحفظها وعرضها بشكل يمكن لرجل التنفيذ المشغول أن يستعملها ، وتقع المسؤولية على الادارة العليا في الصيغة التي تنتشر بها المعلومات مع ادراكها أن وضع

السياسة الفعال وتكوين الأفكار الجديدة والرقابة الكافية والتنسيق الذي يؤدي إلى فاعلية في العمل كفريق ، كل ذلك يعتمد على نمط الاتصالات الذي يقرر ويؤثر باستمرار ليصبح ذا فاعلية أكبر .

الخاتمة

قد لاحظنا أن الاتصالات تشمل نقل المعنى من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى حتى يتم التفاهم المتبادل ، وهو أولا وقبل كل شيء أمر شخصي بين الناس ذوي الاستعدادات المختلفة الذين يفسرون الرسائل بطرق مختلفة . وقد رأينا الحوائث الكثيرة التي تعترض الاتصال ، وذلك بسبب عمل مرشحائنا الفردية ، وبالنسبة لرجل التنفيذ المشغول يحتاج الاتصال إلى عملية لا نهاية لها من الانصات والمناقشات وجهاً لوجه بين الأفراد الواقعين غالباً تحت ضغط .

ولكي يصبح الاتصال فعالاً يتطلب الأمر إخلاصاً من ناحية كل من يتصل بالموضوع ليتكيف بعضهم مع وجهات نظر بعض في سعيهم وراء التفاهم ، وليست المشكلة في نشر معلومات أكثر بل هي في جعل الرسائل أكثر تفهماً ومستخدمة بواسطة أولئك الذين ينتج عنهم إصدار القرارات . والأمر هام بنفس القدر سواء تدفقت الأفكار والانتقادات والمعلومات من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، ولجالات الموظفين وللخطابات التي ترسل إلى بيوتهم ، وكذلك لنظم الاقتراحات والاجراءات والتظلمات مكانها الهام في طريقة الاتصال عامة ، ولكن خلاصة الاتصالات وجوهرها يشتمل على الاتصال المباشر وجهاً لوجه ، الذي لا نهاية له بين الأفراد في أثناء العمل . وهذا هو المكان الذي ينتقل الموظفون خلاله رسائلهم إلى الإدارة وحيث تستطيع الإدارة أن تقوم برسالتها في مجال الاتصال .

مراجع

- Bales, Robert F.: "In Conference," *Harvard Business Review*, March-April, 1954, pp. 44-50.
Barlow, Walter G.: "Measuring the Effectiveness of Communi-

- cation." *Key Problems in Human Relations*, AMA General Management Series, no. 181, 1956, pp. 3-13.
- Davis, Keith: "Management Communications and the Grapevine," *Harvard Business Review*, September-October, 1953, pp. 34-49.
- Effective Communication on the Job: A Guide to Employee Communication for Supervisors and Executives*, American Management Association, New York, 1956.
- "Fundamentals of Communications," *NICB Management Record*, September, 1954, pp. 330-333.
- Guest, Robert H.: "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May, 1956, pp. 478-486.
- Heyns, Roger W.: "Conference Leadership Which Stimulates Teamwork," *Michigan Business Review*, November, 1952, pp. 16-23.
- Heron, Alexander R.: *Sharing Information with Employees*, Stanford University Press, Stanford, Calif., 1942.
- : *No Sale, No Job*, Harper & Brothers, New York, 1954.
- Honaman, Karl R.: "The Right Point of View in Employee Information," *Practical Problems of Employee Relations*, AMA Personnel Series, no. 149, 1952, pp. 9-14.
- Jennings, Elizabeth, and Francis Jennings: "Making Human Relations Work," *Harvard Business Review*, January, 1951, pp. 49-57.
- Johnson, Wendell: "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 49-56.
- Kolb, Harry D.: "Creating the Organizational 'Atmosphere' for Improved Communications," *Personnel*, May, 1954, pp. 482-487.
- Lee, Irving J.: *How to Talk with People*, Harper & Brothers, New York, 1952.
- : "Procedure for Coercing Agreement," *Harvard Business Review*, January-February, 1954, pp. 39-45.
- Moser, George V.: "How Not to Influence People," *NICB Management Record*, March, 1958, pp. 88-91.
- Pigors, Paul: *Effective Communication in Industry: What Is Its Basis?* National Association of Manufacturers, New York, 1949.

- Roethlisberger, Fritz J.: "The Administrator's Skill: Communication," *Harvard Business Review*, November-December, 1953, pp. 55 - 62.
- Rogers, Carl R., and Fritz J. Roethlisberger: "Barriers and Gateways to Communication," *Harvard Business Review*, July-August, 1952, pp. 48-52.
- Ronken, Harriet O.: "Communication within the Work Group," *Harvard Business Review*, July, 1951, pp. 108 - 114.
- Steiglitz, Harold: "Barriers to Communications," *NICB Management Record*, January, 1958, pp. 2 - 5.
- Strong, Lydia: "Do You Know How to Listen?" *The Management Review*, August, 1955. pp. 530 - 535.
- Strong, Lydia: "Meetings and the Manager," *The Management Review*, July, 1956, pp. 592 - 604.
- Teplow, Leo: "Communication as a Way of Industrial Life," *The Management Review*, August, 1956, pp. 702 - 708.
- Whitaker, John C.: "Talking with People: Getting the Most from Employee Communication," *Building an Effective Workforce*, AMA Personnel Series, no. 165, 1955, pp. 6 - 12.
- Whyte, William, Jr.: *Is Anybody Listening?* Simon and Schuster, Inc., New York, 1952.
- Wolff, Tom: "Leaders Must Speak Up," *Personnel*, May, 1954, pp. 421 - 433.

الباب الخامس

تنمية القيادة الممنية

الفصل الخامس عشر

السلطة والقيادة

طلما فرض القادة أنفسهم - قرونا طويلا - على أتباعهم عن طريق التجاؤم الى استعمال القوة المباشرة أو التهديد بها ، وكان لهؤلاء القادة القدرة على اكراه تابعيهم على اطاعتهم ، وكانت القيادة - في العادة - نوعا من المبودية الشخصية لم يكن للتابع معها أى مخرج آخر سوى أن يخضع شخص القائد . ولقد ظهر هؤلاء القادة بمراكزهم عن طريق الحق الإلهي ، أو المنزلة الموروثة في نطاق طبقة اجتماعية معينة ، أو عن طريق التآمر السياسي ، أو عن طريق الاسراف في استغلال القوة والسيطرة . وعند التحليل النهائي نجد أنهم احتفظوا بخصائصهم هذه عن طريق التفويضات المختلفة التي كان في مقدورهم أن يلزموا بها أتباعهم لكي ينعنوا لأغراضهم . وكان الأتباع أفرادا خائمين غير منظمين يعتمدون على قادتهم من أجل الحماية ولقمة العيش . وكان مجرد اصدار القائد لأمر من الأوامر كافيا لأذعان إتباعه له . وكان الأتباع غير متفقين ، وقلما تمت لديهم القدرة على النقد الى الحد الذي يمكنهم من مناقشة أغراض قائدهم ، أو مناقشة الطريقة التي يمارس بها سلطته . وعلى ذلك كان القادة الأنوقراطيون في وضع يمكنهم دائما من فرض الاتقياد لأوامرهم .

الا أن القوة السكائمة لدى القادة لتنفيذهم في منظمات الأعمال الرسمية ، والرغبة في السيطرة على مرؤوسيهم - تقوم اليوم على أساس مختلف ! فالتفويضات التي كان في مقدور القادة أن يستغلوها لها أنواع مختلفة . صحيح أن القادة ما زال يملك القدرة على التأثير في مدى ما يمكن للموظفين أن يشبعوا به احتياجاتهم في محيط العمل الصناعي . وصحيح أن قدرته على الاكراه ما زالت موجودة . وبإمكانه أن يحرم الموظف من

التربيات ، وأن يمهّد إليه بالأعمال المتعبة ، وأن يعاقبه ويعرضه للفصل • صحيح أنه يمكن أن يستغل وسائل الضبط هذه ليحول بين الموظفين وبين اشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية عن طريق العمل • الا أن القائد مع ذلك لم يعد الحاكم المطلق لأسباب كثيرة من بينها نمو النقابات ، وصعود القوانين الجديدة ، وسياسة الشركة وقوانينها • صحيح أنه ما زال يصدر القرارات الكبرى الا أنه أصبح في الامكان الآن مناقشة سلطته غير المحددة في إصدار هذه القرارات ، بل وفي الامكان تحديدها • فلقد نشأ الآن نظام للمضوابط والتوازن • بل أن قراراته قد تقلب رأساً على عقب اذا هي اعتبرت تجاوزاً لينود الاتفاق للعقود بين النقابة والادارة • كما أن العمال أصبحوا على درجة أعلى من التعليم ومن الحذقة ، وأصبحوا يطالبون بقدر أكبر من المعاملة الكريمة من قبل أن يكرسوا لصلهم أفضل ما عندهم • وهم الآن يستغلون جميع أنواع الضغوط الجماعية للحد من سلطات القادة الأوتوقراطيين •

أما النفوذ الشخصي الذي كان يستغله المشرف على الإنتاج المباشر في المحاسبة أو في أن يقول : « تما إن تفعل هذا وإما أن تترك العمل » • أو في التصرف على أساس فردى مع المستخدمين - فقد حدث منه القوى الجديدة التي بدأت تسرى الآن في الأعمال • وكذلك الحال في المستويات الأعلى ؛ إذ أصبحت حرية رجال التنفيذ مقيّدة في إدارة أعمالهم بصورة انانية لا تخضع سوى مآزيمهم الخاصة • لقد ولى عهد البارون اللص الى غير رجعة ... وأصبح لدى المدير المحترف - بالإضافة الى التزاماته نحو حملة الأسهم - التزامات متبادلة نحو العملاء والموردين والمستخدمين ، والتزامات اجتماعية أوسع مجالاً نحو البيئة المحلية التي يعمل في نطاقها • فما هو إذن الأساس الذي تقوم عليه قدرة قائد الأعمال على مباشرة السلطة اللازمة لتنسيق منظمته وضبطها ؟

السلطة في منظمه الأعمال

من الواضح أنه اذا أريد لقائد الأعمال أن ينسق مشاغل الأفراد والجماعات فلا بد أن يتوافر له قدر معين من السلطة ؛ ذلك لأنه لا بد من اتخاذ القرارات والتدابير لتوجيه المنظمة نحو أهدافها • والقائد يمارس سلطته

حينما يكون عليه أن يبت بآنها في أي القرارات البديلة هو الأصلح للشركة أو لأحدى إداراتها • وعندما يتصرف لينفذ قراراته فإنه يمارس سلطته بصورة مباشرة عن طريق إصدار الأوامر ، أو بصورة غير مباشرة عن طريق تفويض بعض سلطته لغيره من القادة على المستويات الأقل في جهاز الإشراف •

حق السلطة

هناك عدة أسباب لاحتفاظ القائد بسلطته الأساسية في توجيه مصائر ادارته الخاصة أو الشركة ككل • وفي التشكيلات العسكرية نجد للسلطة أساسا قانونيا يتأتى من رسالة الجيش الخاصة ومطالب القوات البرية والبحرية والجوية • وفي المعارك يستدعى الأمر اتخاذ التدابير الخاصة والقرارات الضخمة التي تؤثر في حياة الرجال • كما أن الوقت عامل مهم ، وحالات الطوارئ تتطلب أن يكون هنالك شخص مسئول ليقول القول الفصل بلا تمحيب ولا جدال • ومع ذلك فعلى الرغم من أن مثل هذه السلطة قائمة لملا بحكم القانون إلا أن التشكيلات العسكرية ابتعدت كثيرا عن استغلال السلطة استغلالا أوتوقراطيا غير محدود • فقد تبين أن العمليات الأكثر ديمقراطية تأتي بنتائج أفضل وأدوم ولاسيما مع الرجال الذين نشأوا في ظل التقاليد الديمقراطية الانجلو سكسونية • ولكن السلطة الأساسية تقوم بمقتضى القانون حتى يمكن اللجوء إليها في الحالات التي تتطلب ذلك •

سلطة المنصب

في منظمات العمل ترتبط السلطة بالمركز • فللرئيس بحكم منصبه في أعلى المنظمة — سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر على جميع الادارات • وفي مقدوره أن يقرر ويتصرف رغم أنه من المحتمل جدا أن تتعرض قراراته للمناقشة في مجلس المديرين • وفي معظم المنظمات لا يستطيع الرئيس أن يتخذ القرارات اليومية ؛ ومن ثم يخول قطاعات كثيرة من سلطته الى مروجيه

من رجال التنفيذ الذين يتخذون القرارات ويتصرفون فعلا لحساب الرئيس . ويحد من سلطة كل قائد مرموس مجال المهام والوظائف الممنوحة بمنصبه كجزء من تخطيط المنظمة الشامل . وغالبا ما يحد وصف الوظائف بوضوح مجال السلطة المستقلة لكل رجل من رجال التنفيذ . بحيث يمنع التدخل والازدواج في السلطة والمسئولية على السواء . وعلى هذا فكل قائد يتلقى السلطة المخولة له من أعلى ، ويسترشد في مجال سلطته هذه بالتخطيط الرسمي الشامل للمنظمة . وهنا نجد مرة أخرى أن حرية القائد في اتخاذ القرارات المستقلة عرضة لمراجعة الإدارة العليا ، وقد تتعرض للمسائلة من جانب النقابة الممثلة للموظفين .

وأما السلطة المرتبطة بمناصب هيئة الإنتاج فلا يمكن أن تقوم - في التحليل الأخير - دون الاقتدار على اتخاذ القرارات والخطوات الرامية الى القيام بالأعمال مع الناس . وتستغل اليوم في الصناعة القدرة على الاقتناع أكثر مما يستغل إصدار الأوامر بصورة تصفية . أضف الى ذلك أن المصادقة على السلطة التأديبية يجب أن تتوافر للقائد حتى يمكنه تنمية النظام وتنسيق الجهود . وأما توقع اطاعة أوامر القائد بطاعة عمياء فأمر غير واقعي ؛ لأن المرموس عامل حر يستطيع أن يترك وظيفته ، أو أن يلجأ الى نقابته ، أو الى وسائل أخرى . وهذا يستدعي من القائد أن يكون حريصاً - عند التوصل الى القرارات - على أن يأخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر الموظفين ومشاعرهم وردود الأفعال لديهم . ويتطلب اختيار القائد لهذا القرار أو ذلك شيئا من التمديد في الهدف الأمثل (للمنظمة) كما يراه ، وتحويله الى هدف مكيف طبقا لطاقت ومشاعر وإرادات الناس الذين يجب عليهم أن ينفذوا القرار .

السلطة التقليدية

تركز السلطة وممارستها في المنظمات للصناعية على التقاليد الى حد كبير . ويسلم رؤساء الأعمال ومرموسهم من المشرفين ، كما يسلم الموظفون أنفسهم بأن كل تنظيم للناس يتطلب قيادة مزودة بالسلطة . وسوف يسترف القارئ بأنه حتى في المنظمة الاختيارية للأسرة يباشر الوالدان تأثيرهما

التوجيهي التقليدي • وسواء أمارس ذوو المناصب الرفيعة سلطاتهم أم لم يمارسوها فإنه لا بد من أن يتوافر لهم الحق الشرعي في ممارستها • وقد تقرر هذا المبدأ بحكم التقاليد • ومعنى ذلك أنه لا بد أن يكون في يدهم اتخاذ القرارات النهائية التي تنسق جهود الآخرين ولا جدت الفوضى ، وعجز أعضاء المنظمة عن أن يوجهوا جهودهم إلى الأهداف العامة • والناس يتوقعون - بحكم العادة - أن تأتي السلطة من فوق • واطاعتهم للسلطة أمر مسلم به ما دامت مثل هذه السلطة تعتبر شرعية • وهم على استعداد لتأدية التعليمات عندما يمكنهم أن يدركوا أن العمل الجمعي الموجود الذي ينتج عن ممارسة السلطة يساعدهم على أن يحققوا أهداف وحدتهم الخاصة في المنظمة • وهم بدورهم يشبعون احتياجاتهم ويضاعفون من رضاهم ودخلهم إذا تولى المدير التقدير قيادة شركتهم بذلك •

ومن الوجهة التقليدية يتقبل الناس السلطة لعدة أسباب أخرى • فهم يحبون أن يتابعوا القادة القادرين الذين يمكنهم أن يتقوا فيهم ويمجّبوا بهم • وهم يحبون أن يتجنبوا العقاب • كما أن العمال من ذوي الطموح يرغبون في أن يكتسبوا الأهلية للترقية عن طريق التعاون مع الرئيس • فإذا عرفت أن في مقدور الرئيس أن يمارس سلطته بطرق تحد من اشباعهم لاحتياجاتهم الشخصية ، فإنهم في العادة يفضلون أن يتابعوا التعليمات ، إلا إذا كانت الضغوط من داخل جماعتهم قوية جداً • أضف إلى ذلك أن هناك تكاسلا معيناً بين الناس ، ولذلك فهم يفضلون أن تلقى إليهم مسئولية الحرية في التصرف على أن يتحملوها من تلقاء أنفسهم • وبحكم العادة والتقاليد المتبعة يتوقع القادة أن تنفذ قراراتهم المعلولة ، كما يتوقع الموظفون أن ترسلهم مثل هذه القرارات حتى يمكنهم أن يقوموا بتنفيذ الأعمال مما • ومن حسن الحظ إن الناس اعتادوا الإذعان إلى ضرورات المؤسسات التي تحد من حريتهم • ومع ذلك فهناك دائماً مشكلة التكيف المتبادل بين ذي المنصب الكبير - الذي يشعر بأن عليه أن يحتفظ بسلطته التقليدية - وبين مرؤسيه الذين لهم ولاياتهم التي تمتد على كثير حدود ولايتهم وخضوعهم للرئيس •

السلطة العرفية

بالإضافة إلى السلطة الرسمية القائمة على الأسس القانونية والنفسية ، أو القائمة على التقبل التقليدي للزعامة ، فلنا لا ينبغي أن نتجاهل السلطة

العرفية المتعددة الأنواع • وهذه السلطة للأشخاص أو للمناصب تنشأ بسبب النفوذ أو المركز الذي يخلفه التنظيم العرفي • وقد سبق أن لاحظنا في الفصول الرابع والثالث عشر والرابع عشر أن التنظيم العرفي للأفراد والمناصب ، يقيم ترتيبه الاجتماعي الذي كثيرا ما يختلف عن التنظيم الرسمي ، كما ينشئ عادة بلجات تلقائيا بحيث لا يكون لأمثال هؤلاء أية صفة رسمية في التنظيم الرسمي • ومع ذلك فتأثيرهم العرفي في مشرفي الإنتاج ، وفي مسالك الموظفين ، ملحوظ جدا • ومن الوجهة العرفية تميل وحدات معينة من الموظفين إلى ممارسة النفوذ الضمني عن طريق معرفتها المتخصصة وتأثيرها الخاص « انظر الفصل الخامس »

ونحن نعلم أن هناك بعض المناصب تعتبر أهم من مثيلاتها من حيث المستوى بالمنظمة طبقا للرسم البياني الرسمي — وذلك لأن تأثيرها في أهداف المنظمة اعظم • أضف إلى ذلك أن مواهب الأشخاص الخاصة وكفاءتهم الفنية ، وتفوقهم العلمي ، وقوة شخصياتهم ، وعمق ادراكهم ، وفهمهم ، ومهاراتهم الاجتماعية — قد تجعلهم يمارسون من التأثير الحقيقي قدرا أعلى بكثير مما تتطلبه خطط المنظمة • فلعل لهم صلات وثيقة بالرئيس • أو لملهم دعومات مشروع خاص ، أو لملهم قد اكتسبوا قدرا كبيرا من ولاء ومؤازرة مؤسسيهم مما يخلق عليهم سلطة عرفية معينة — ومن الأفضل في جميع هذه الحالات أن يشار إلى هذه السلطة العرفية « بتأثير » ؛ ذلك لأن الأمر هنا لا يتطلب استغلال السلطة بصورة مباشرة •

الأساسان المترابطان للسلطة

وقائد الأعمال الذي تقوم سلطته النهائية على كل من الأساسين : الرسمي والعرفي — على نحو ما يبينه آنفا — يجد نفسه في أفضل وضع ممكن ليحصل قيادته فعالة • وكلما تكفى السلطة الرسمية وحدها لتضمن القائد • ويجب عليه أن يدرك سلطته العرفية ، ويحاول أن يمتصها وينميها حتى يخلق عليه مؤوسوه سلطة أعرض تمكنه من قيادتهم بنجاح •

كيف تجعل القيادة السلطة فعالة

لقد أكدنا أن تقبل سلطة القائد يعتمد على مدى اعتبارها شرعية من جانب المتأثرين بها • وهذا التقدير من جانب المؤوسمين تدخل فيه عوامل

كثيرة ، فلكي تقوم القيادة لابد أن يكون هناك تابعون ، ولابد أن يكون هناك قائد ، مزود بالسلطة . وقد لاحظنا أن فاعلية القيادة في معظم المنظمات تعتمد على تأثير القائد وقدرته على الاقتناع . والموظفون - كأفراد - مستقلون ولهم أفكارهم الخاصة . وأما جماعات العمل فلهم معتقداتهم وقواعدهم كما لاحظنا في الفصل الثالث عشر ، ولذلك فسلطة القائد في أن يجعل الأشياء تتم تعتمد على تقبل مرؤوسيه لها ، أو موافقتهم عليها . فإذا لم ينفذوا تعليمات القائد ، أو إذا نفذوها بفتور ، أو نفذوها مكرهين ، كان معنى ذلك أن سلطة المنصب لم تقده كثيرا . على أن السلطة تستقل عندما يقرر العدد الكافي من المرؤوسين أن تنفيذ الأمر الصادر إليهم من القائد يعارض مصالحهم . عندئذ ينسحبون ، أو يشربون ، أو يتمدون الإبطاء في العمل ، أو يحرمون قائدهم من مساعدتهم التي لاغنى له عنها ، وذلك بالتخلي عن العمل كفريق أو بأية وسيلة أخرى . وهم يفعلون ذلك أحيانا على الرغم من أنهم يعرفون جيدا أن لديه سلطته التبادلية ووسائله الأخرى التي يسوى بها الأمور معهم . ففي هذا إظهار لاستقلالهم وتمسكهم وولائهم ، كما أن فيه إبرازا لقوة الجماعة .

وطالما قورن الرئيس أو القائد بسائق السيارة العامة الذي يتركه ركابه مالم ينتجه بهم إلى الاتجاه الذي يريدون المضي فيه ، والقائد المتجه بمقله إلى الموظفين سوف يكون حساسا بما فيه الكفاية نحو مشاعر مرؤوسيه ، وسوف يفرض على نفسه القيود بالقدر الذي يحسبه من احتمال مفاداة ركابه لسيارته العامة . أو كما قال إردواي تيد :

« والقائد الذي ينجح أعظم النجاح في الاحتفاظ بحقه في القيادة هو الذي يستطيع أن يساعد الجماعة على أن تحصل على ماتريد بأقل مايمكن من الاحتكاك ، وبأكبر مايمكن من الشعور بالوحدة وتحقيق الذات » (١) .

فإذا نظرنا إلى القائد في هذا الضوء فإنه يصبح في الواقع وكيلا لمن يقودهم ، ويكون أسلوبه هو : « هيا بنا » ، بدلا من : « هيل » التي

كانت أسلوب صاحب العمل قديماً • وبدلاً من أن يتسلط على الناس فإنه يكسب قوته وسلطانه بفضل مسلكه اليومي وقراراته وتصرفاته مع الناس • فهم اذ يخلعون عليه امتياز القيادة يتوقعون منه أن يمارس سلطته حينما يستدعى الموقف ذلك • وعلى هذا النوع من التعصيد من جانب لمرؤسين فتوقف القيادة الحلقة التى تحقق العمل كفريق فى سبيل أمر مشترك •

وتصبح مسئولية القائد مسئولية اقامة الانسجام للعمل الثمر بين الاهداف الفردية واهداف الجماعة من ناحية ، وبين أغراض الادارة وأغراض المنظمة ككل من ناحية أخرى • فإذا تجاوزنا ذلك فإن الحصة الفردية التى يؤديها القائد هي أن يملأ مروضيه بالقوة والحيوية ، ويوجههم الى بذل الجهود التعاونية ذات المغزى ، وذلك بفضل تزيدهم بالالهام • فالقائد رمز بالنسبة لمرؤسيه • وهو بهذا يصبح التجسيد الشخصى للأمر أو الهدف الذى يخدمه لصالح شركته • فإذا كان واثقاً بأهدافه ، عملاً على تحقيقها ، حساساً لاحتياجات الموظفين ، فإن مروضيه يميلون الى الاقتداء بالمثل الذى يشربه • وعندما يكسب القائد النفوذ وينفذ الأفكار والبرامج والأمال التى تروق للناس فإن الاستجابة لقيادته تتمثل فى الوحدة والعمل الجماعى الأفضل • وفى الظروف المتطرفة تساعد القيادة المليئة بالوحي والالهام الاتباع على أن يتحولوا مع القائد فى أمر يفوق طاقتهم •

وفى الخمسين السنة الماضية مرت وجهات النظر بشأن القيادة خلال أربع مراحل كبيرة • ويمكن للفائز أن يميز أساليبها الأربعة التالية :

١ - أن القائد يجب عليه أن يطبع الآخرين بطابعه - وهذه هي مرحلة الترهيب •

٢ - أن القائد يجب عليه أن يقنع الآخرين ، بالترغيب •

٣ - أن القائد يجب عليه أن يدرج رجاله على أن يعملوا معه - وهذا معناه العمل الجماعى كفريق •

٤ - أن القائد يجب عليه أن يعمل على تكامل خبرة مروضيه جميعاً بمساعدته لهم على النمو ، وهم يعملون فى سبيل غرض مشترك •

والقائد الحق يستطيع بوصفه عاملا على تكامل واستغلال تفكير رجاله الخلائق ومهارتهم أن يبنى منظمة بشرية ذات قدرة حقيقية على العمل الجماعي وبلوغ قمة الطاقة الانتاجية . وتتفاوت فاعلية الشخصية تفاوتاً يتناسب تناسباً مباشراً مع قدرته على جعل مروسية يفهمون ويتقبلون ما يريدون أن يفعلوه . ولابد له من أن يكسب احترام رجاله وتقديرهم ، وأن يظهر بالتعاون والمساعدة من زملائه وأن يحصل على مساندة وموافقة من هم فوقه . والناس يستجيبون للقائد الذي يثق برجاله ويتوقع منهم أن يقدموا أفضل ما عندهم . ومن المشكلات الضخمة التي تواجه القادة جميعاً مشكلة اطلاع مروسية على أنهم بخمتهم لأهداف الشركة إنما يخفون أفضل مصالح الشخصية أيضاً .

فلسفة القائد الإنسانية

لقد نبهنا في الفقرات السابقة إلى أن السلطة قلما تستقر في شخصية واحدة عليها وهي القائد ؛ ذلك لأن حق القائد في السلطة إنما ينبع من نوع العلاقة التي يقيمها مع مروسية ، فما الذي يدفع بالقائد إلى أن يرغب في إقامة مثل هذه العلاقة بدلاً من أن يستعمل السلطة الكامنة في منصبه لكي يضطر الآخرين إلى الأذعان لأوامره ؟

ولكي نجد الإجابة عن هذا السؤال لا بد لنا من التنقيب في اتجاهات القوائد الأساسية نحو الناس باعتبارهم آدميين . ما هو شعوره نحو نظرائه من المشرفين (من حيث مسئولياتهم والفرص المتاحة أمامهم للخدمة) ؟ وما هو اتجاهه نحو مروسية في العمل ؟ وبالاختصار بماذا يؤمن ؟ وما هي المستويات والقيم التي ترشدته وتهديه ؟

هل الإنسان مخلوق مقدس ذو هدف وذو قدرة كاملة على التحسن . وذو مصير خاص في خطة الأمور العامة ، بحيث يستطيع القائد - بوصفه قائداً - أن يساعده على أن يحقق ذاته في العمل من أجل الشركة ؟ وربما استطاع القائد في النهاية أن يلتصق الإجابة على الأغراض التي تسعى الأعمال إلى تحقيقها . هل الأعمال غاية في حد ذاتها ؟ وما هي الالتزامات التي تلتزم الأعمال بالوفاء بها لأولئك المشتركين فيها ؟ لقد علمتنا الخبرة أن دستور الأعمال هو من وضع الرئيس إلى حد كبير ، أو من وضع فريق رجال التنفيذ

الأعلى • ولا مفر من أن تمكس وجهات نظر الشركة وسياساتها وعاداتها وطرقها الفلسفية الانسانية التى يؤمن بها هؤلاء الأشخاص • ومعنى ذلك أن رجل التنفيذ الأعلى ينشئ الجو الذى يمكن فيه لهذه القيم أن تصبح حقائق فعالة ، وعندئذ تتغلغل فى كل تصرف يتصرفه القائل أو رجال التنفيذ التابعون له •

ولقد كان كلارنس فرانكس - المدير السابق لمجلس ادارة الأغذية العامة - من قادة الأعمال أولئك الذين وضعوا فلسفتهم الانسانية الشخصية على هذا النحو •

أعتقد أن الموظفين يجب أن يعاملوا بوصفهم أفرادا محترمين ، وأن تحسينها مسألة كسب مادي والتزام خلقى فى آن واحد ، ولذلك فأننى أعتقد أن الموظفين يجب أن يعاملوا بوصفهم أفرادا محترمين ، وإن يكافأوا مكافأة عادلة ، وأن يشجعوا على التقدم ، وأن يطمحوا اطلعا كاملا ، وأن تشعن حياتهم وعملهم بالمعنى والكرامة أثناء العمل وخارجه (٢) •

واليك بيانا آخر عن فلسفة الأعمال لرجل ناجح من رجال التنفيذ لم يذكر اسمه :

لأنه يؤمن بأن هذا العالم لم يوجد بمحض المصادفة ، وإنما هو من صنع الله ، وإن نواحيه الهية التى تنظم الكون وتضبطه ، وأنا فى نهاية الأمر مسئولون بين يديه • والإنسان بوصفه تاج خليقة الله - مؤود بدوره بقدرته على الخلق والإبداع • وكل فرد يمثل توليفة فريدة من المواهب والقدرات الكامنة • أضف الى ذلك أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذى وهب حرية الاختيار والقدره العاليه على إصدار الأحكام بشأن القيم • مع هذه الموهب (مواهب الوراثه والبيئة الثقافية) يسير الالتزام بأن يعطى أفضل مايمكن من الاستاذية فى ضوء مايعتبه الحد الأقصى من تنمية الذات والخمعة النافعة لابناء جنسه أملا فى أن يحيا الإنسان حياة خصيبة تحسب له عند خالته

ولكل فرد حقوقه التي أعطاها الله له والتي يمكنه أن يقوضها - وهو غير مكره - لنوى السلطة ممن هم فوقه . وهذا لا يتم في العادة إلا ابتغاء تحقيق خير تعاوني متبادل .

وعلى ذلك فرجل التنفيذ يدعى أن سلطته ، كرئيس على الآخرين ، يجب أن تمارس مع النظر بعين الاعتبار المناسب للالتزامات المصاحبة لها نحو موظفيه ونحو حملة الأسهم الذين تنازلوا ببعض اختيارهم تنازلاً وقتياً عن حقوقهم لصالح هذه المهمة للشركة . (لاحظ أنه لا ينظر إلى سلطته على اعتبار أنها تابعة أو مستمدة من رئيسه المباشر) وبطبيعة الحال لا بد أن تستعمل هذه السلطة المفروضة لتنمية الصالح العام لا لتحقيق مطامع القائد الأساسية على حساب الذين يقودهم (٣) .

والقائد الذي يقوم سلوكه الإداري على هذه الفلسفة الانسانية والاتجاهات التي ذكرناها آنفاً ، خليق بأن يختلف مفهومه عن مسئوليته تجاه القيادة عن الرجل الذي تتلخص فلسفته الوحيدة في عبارات مثل : « العمل هو العمل » ، أو أن مهمتي هي ادامة العمل ، أو انني هنا لأنني مكاسب حملة أسهمنا ، أو أن مهمتي هي أن أقلل الكلفة إلى أدنى حد ممكن ، وذلك حتى تتوسع أسواقنا . لاشك أن هذه الأهداف الاقتصادية جوهريّة ، ولكنها يجب أن تطلقها فلسفة انسانية إذا طبقت ساعدت على تحقيق الأهداف الاقتصادية . وكثير من القادة الذين يؤمنون بمثل هذه الفلسفة الأساسية يعتبرون من رجال التنفيذ الناجحين الذين يدفعون العمل بسزّم ومضاه وصفاء ذهن وواقعية .

ولقد اقترح نيلياخثون العاملون في الميدان الأكاديمي على قادة رجال التنفيذ بعض المداخل المفيدة التي تمكنهم من تحقيق التزاماتهم نحو حملة الأسهم والموظفين في آن واحد . واليك ما اقترحه روثسبرجر :

« كيف يتصور رجل الإدارة المنظمة التي يختمها ؟ انه لم يعد يفكر فيها على اعتبار أنها نتاج بعض القوى الاقتصادية اللاشخصية ، بل انه يأخذ ينظر إليها - يوماً بعد يوم - على أنها نظام أعيد لينسق

O. A. Ohmann, "Skyhooks, with Special Implications (٣)
from Monday through Friday," *Harvard Business Review*,
May-June, 1955, p. 7.

أولا وقبل كل شيء ، ولكي يحتفظ رجل التنفيذ بمنظمته حية ومنتجة يجب عليه ألا يقنع بأرضاء الاحتياجات الاقتصادية فحسب ، ولكنه يجب عليه أن يرضى أيضا الاحتياجات الانسانية الأساسية التي يجعل أرضاؤها الناس راغبين في الاسهام بمنتجاتهم .. وفي ظل هذا المفهوم الجديد لا يصبح رجل التنفيذ هو المحرك الأول أو المنفذ الأول أو الممثل الأول .. ولكنه يبدأ يدرك أن ماهو أهم من ذلك هو أن يصوغ السياسات ، ويضع المستويات ويصدر القرارات بصورة تجعل الآخرين قادرين وراغبين في إجرائها ووضعها موضع التنفيذ ... ويصبح أكثر اهتماما بالآثر الذي يتركه سلوكه في الآخرين ، وأقل اهتماما بسلطاته وامتيازاته . ولا يعود يزعم أنه يعرف ماهو الأصوب والأفضل لكل فرد ... ويشرع في الاستمتاع بالاختلاف في القيم التي يؤمن بها الأشخاص ، والتي تؤمن بها المجموعات ، ويدرك أنه عن طريق هذا النوع من المادة البشرية عليه أن يتعلم كيف يكتسب التفاهم ويظهر بالتعاون ... ويهتم بتوفير الظروف التي تساعد الناس على الانتماء والنماء ، وعلى الاسهام والتعاون ، وتوفير هذه الظروف وحفظ التوازن بينها ليس بالمهمة الهينة ، وليس بالعمل الذي يتم على مقعد وفيه وإنما هي تستلزم « الدم والعرق الدموع » ، وتستلزم أن يصبح رجل التنفيذ وسيطا أكثر منه ممثلا ، وأن يصبح مستقبلا للاتصالات ومعطيا لها ، وأن يتقبل الناس على علائهم أكثر مما يصدر بشأنهم الأحكام . وهي تستلزم ايمانا بالناس - فوق كل شيء - ايمانا بأن الناس لا تتوافر لديهم القدرة والرغبة في الاستقلال والمو والنضج الجوهري الا في ظل ظروف معينة (٤) .

والمدبر الذي استقامت له قيم بشرية ايجابية متقنة سليمة ومعتقدات راسخة عن صلاته مع الناس الذين تضمهم الأعمال قد يكون مديرا غير عادي ، وأن دوره في الحماية والرعاية هو أن يحترم تكامل مروعبيه ويساعدهم على أن يجدوا لحساسهم بالانجاز عن طريق العمل الذي يؤدونه . وأنه خلقي أن يفوز من موظفيه برد فعل يتمثل في العمل الجماعي التعاوني الثمر . وأن الشواهد الدالة على فائدة مثل هذه الفلسفة الانسانية في الصناعة والأعمال لتجلى عن الحصر والحد .

أن خلقية الأعمال عند مثل هذا المدير هي الأيدياء التي يؤمن بها بإخلاص ، لا الأمور التي تتعلق بالبراعة أو المهارة في تناول الأمور أو العلاقات الهامة المكنة . ولقد قال بعضهم : « اذا كان الرجل إيمينا لا لشيء الا لأن الأمانة هي أمن سياسة في نظره فإنه ليس بأمن على الإطلاق وكل ما في الأمر أنه حصيف » . وسوف نكشف حصافته للآخرين - إن عاجلا أو آجلا - عن طريق سلوكه وقراراته وتصرفاته ، وكذلك فإن معتقدات القائد بشأن الناس لا يمكن أن تنبئ على الانتهازية الفسحة . ذلك لأنها تمضي إلى أبعد من أن تكون القائد ذا شخصية محبوبة وحسب ، أو أنه يلزم نفسه بتطبيق القواعد السليمة التي ارتضاها المنظمة ، كما أنها تمضي إلى أبعد من اصطناعه للطرق والأساليب الفنية الشخصية أو براعته في مهارات العلاقات الانسانية . والواقع أن هناك فرقا حقيقيا بين أن يحترم الناس شخصا ما وأن يحبوه . ولا مفر للفلسفة التي يؤمن بها القائد إيمانا عميقا من أن تؤثر في تقديراته ، وقراراته ، وكل جانب من جوانب سلوكه ، وتسيخ التباسك على ذلك جميعا . ذلك لأن قيمة واتجاهاته ومداخله الأساسية تصبح واضحة متميزة لا يخطئها أحد من موعوسيه الذين يشبهون على وضع ثقتهم فيه . وأما المدير الذي يعتقد أن الناس عموما كسالى وليسوا جديرين بالثقة وأنهم معادون له فسوف يتخذ قرارات تختلف عن تلك التي يتخذها المدير الذي يعتبر الناس عموما متعاونين وودودين هسهاء .

أضف الى ذلك أن أمثال هؤلاء المديرين ليسوا عرضة لأن يفروا بمعتقداتهم الأساسية بسهولة . ويؤكد روثلنبرجر هذه الحقيقة على النحو التالي :

« من المدهش أن مثل هذه المعتقدات ترسخ بمجرد أن تنشأ ، وإن للخبرة طريقتها الخاصة في تأنيبها » . وأما الذين يؤمنون منا بأن العالم مكان معاد بصفة جوهرية فإن للخبرة طريقتها العجيبة في تحقيق توقعاتهم . والناس الذين يشعرون بالقلق في عيونهم خليقون بأن يجدوا القلق في عيون الآخرين ؛ ذلك لأننا نختار على الدوام من الخبرة تلك الجوانب التي تثبت وجهة نظرنا ، كما إن اتجاهاتنا نحو الناس خلقية بأن تعدد اتجاهات الناس نحونا . وهناك دائما حالات لسائقات سيارات سيئات تبلغ من الكثيرة ما يكفي لتدعيم اعتقادنا بأن سائقات السيارات من النساء أسوأ من سائقي السيارات من الرجال . كما أن هناك دائما أناسا يتحدثون عنا من وراء ظهورنا يبلغون من

الكثرة حدا يكفي لعدم شكورتنا في أننا نغتاب ، وبخاصة اذا جعل هذا الاعتقاد في أن الناس يتأثرون بنا ، سلوكنا من القراءة بحيث يصبح مثارا للتعليقات • وبالقدر الذي تميل به اتجاهاتنا في الصدوان والتشكك الى ادارة الاتجاهات المماثلة لدى الآخرين . كذلك تميل اتجاهات التودد والصداقة الى اثارة اتجاهات التودد والصداقة (*) •

وقد اقترح بعض الباحثين أننا يجب أن نقدر القيادة اليوم في ضوء ماتعنيه خيمة القائد الفعالة لاتباعه ويجب علينا أن نتساءل : • ألدبه الموهبة والقدرة على أن يستخلص ممن كتب عليهم أن يتبعوه الحد الأقصى من التحقيق السليم لأفضل مالدبهم من قدرات ؟ •

وقد تبدو هذه الأساليب لبعض القراء غير عملية أو رخوة تفرى الموظفين والنفابات بأن يستغلوا هذا النوع من القيادة • وهذا يعتبر سوء تفسير من جانبهم ؛ ذلك لأن الفلسفة الانسانية للقيادة لا تتنافى مع القيادة الحازمة العادلة المدركة الواقعية القائمة على المستويات العالية التى يميزها النظام الملقى • بل ان مثل هؤلاء القادة يحاولون أن يسحبوا من رصيد الطاقة والفكر - ذلك الرصيد الذى مازال مجمدة لدى الأفراد والجماعات • انهم يحاولون أن يطبقوا أسلوبا ناعما من أساليب القيادة فى بحرية الولايات للتحدة : • قد السفينة النظيفة بيد رقيقة • • وهذا يعنى فى عالم الأعمال ادارة العمل المنظم تنظييا جيدا والمرتب والمتحدى بالفهم والاحترام والمعاملة العادلة لكل المعنيين •

الأنماط المتعارضة للسلوك القيادى

ان رجال التنفيذ المدربين يدركون أنه ليس هناك - فيما يبدو - للسلوك القيادى نمط واحد يمكن أن يطبق فى كل المواقف الانسانية بنية الحصول على أعل النتائج فى ضوء ما تعنيه الكفاية والروح المعنوية • كما أنه ليس هناك نمط واحد لرجل تنفيذى يعمل بمجموعة مشتركة من الأساليب

(*) Fritz J. Roethlisberger, "Training Supervisors in Human Relations," *Harvard Business Review*, September, 1961, pp. 48, 49.

الفنية والمسالك ضامنا النجاح للآخرين • والواقع أن هناك أمثلة لا حصر لها ولا عد من رجال التنفيذ الذين يفصل بين مسالكهم ما يفصل بين النقطتين ، ومع ذلك فقد يكون كل رجل منهم في موقفه الاجتماعي الخصب - ناجحاً في قيادة منتظمة فعالة ، ذلك لأن توليفة فلسفته الانسانية واتجاهاته وتصرفاته قد نجحت - بطريقة ما - في تنمية درجة عالية من الولاء الشخصي من جانب الذين يعملون من حوله ، والذين يعملون فوقه ، والذين يعملون في مستواه من المنظمة ومن جانب مروضيه المسئولين أمامه • وقد يكره المروضون قائداً آخر إذا هو سلك مثل هذا المسلك • والأمـر هنا لا يتعلق بمسلك القائد الظاهر بقدر ما يتعلق بالطريقة التي يفسر بها مروضوه دوافعه وأهدافه واحترامه الانساني لهم • وعلى هذا بالذات يكون المـحول في المدى اتبعيد •

وكل رجل من رجال التنفيذ يعمل وفقاً لمنطق سلوكي معين تتميز به شخصيته الفريدة • ويتأثر مسلكه الظاهر كقائد بمشاعره نحو مسئولياته القيادية ، وبالذات الذي يقرر أن يؤديه كقائد وبايجاهاته الأساسية نحو مروضيه • وهو يتعلم بالحيرة أن هناك مداخل وساليب أهدى من غيرها إلى النتائج الأفضل ، اعتماداً على شبكة العلاقات الانسانية التي هي جزء جوهري منها • والقادة يكيفون مسلكهم لحسن الخط طبقاً للمواقف المختلفة التي تواجههم أثناء العمل • ولا يمكن القول بأن نمطاً سلوكياً معيناً يناسب كل موقف • مثال ذلك أن الطوارئ تستلزم أساليب ومسالك تختلف عما تتطلبه الأعمال الروتينية ، وللوقت والضغوط من كل نوع تأثيرها على الأخرى • وعندما يتطلب الموقف انحرافات في المسلك القيادي كله أو في بعض أجزاء منه مما يرى الممتحنون أنها ضرورية فإنه من الممكن التفاوض عن مثل هذا المسلك غير المميز • والقائد الذي اصطنع لنفسه فلسفة انسانية ذات مغزى يدرك أنه لا مفر له من أن يتكيف باستمرار ، وإن كان لابد له في الوقت نفسه من أن يتمسك بمعتقداته الأساسية التي تسبغ على سلوكه صفة الاخلاص والتعاطف •

القيادة التنفيذية تعتمد على المهارات الأساسية

إن الملاحظة الدقيقة للقيادة أثناء العمل تكشف عن أنهم يلجأون إلى ثلاثة أنماط من المهارات في تحقيق أهدافهم في الظروف الدائمة التغير التي تمر بها المنظمة • ومن رجال التنفيذ من يلجأ إلى هذه المهارات أكثر من

غيره • كما أن رجال التنفيذ المختلفين يطبقونها بطرق مختلفة طبقاً لخواصهم الفردية والمواقف الفريدة التى تواجههم فى الشركة على المستويات المختلفة لنمو المؤسسة . وهذه المهارات من النوع الذى يمكن تنميته بالتدريب والخبرة • وسوف يساعد عزلها وفهم العلاقات القائمة بينها على تعميق معنى القيادة أثناء العمل • وكلما صعد القادة على السلم التنفيذى أدركوا أن هذه المهارات تطبق بدرجات متفاوتة حسب مركز القائد ومجال مسئولياته •

هذا الأسلوب هو حصيللة الملاحظات المباشرة التى أبدىها رجال التنفيذ فى أثناء العمل يعزها العرض الدقيق الذى قام به كاتس (٦) حول البحوث الميدانية الجارية فى إدارة الأعمال • وهناك اقرار متزايد بأن القادة فى الصناعة يصبحون الاهتمام على تنمية هذه المهارات فى صفوف رجال التنفيذ فى التجارة والخدمات والصناعة وفى غيرها من أنشط المنظمات المختلفة • وهذه المهارات الثلاث هى المهارة الفنية والانسانية ومهارة التصور •

المهارة الفنية

المهارة الفنية مألوفة لدينا جميعا • وهى تستتبع كما قال كاتس :
• الإدراك والكفاية فى نوع معين من النشاط ، وبخاصة فى نشاط يتضمن طرقاً وعمليات وأجراءات وأساليب فنية • • • والمهارة الفنية تستلزم المعرفة المتخصصة والقدرة على التحليل فى نطاق هذا التخصص واليسر فى استعمال الأدوات والأساليب الفنية الخاصة بهذا الفرع التخصص من المعرفة • وربما كانت المهارة الفنية هى أكثر المهارات الثلاث شهرة لأنها أقربها إلى الإدراك بالحس للموسس ، ولأنها هى للمهارة المطلوبة من أكبر عدد ممكن من الناس فى عصر التخصص الذى نعيش فيه (٧) • •

ومنذ سنوات خلت كانت المهارة الفنية لدى الشخص هى العامل الأول الذى يقرر مقدار أهليته للترقى إلى أدنى مرتبة فى إدارة الأعمال ونعنى بها

(٦) انظر : Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, January-February, 1955, pp. 33 - 42.

(٧) انظر المصدر السابق ص ٣٤ •

مرتبة رئيس العمال • ولا جدال في أن هناك حداً أساسياً أدنى من المهارة الفنية يشترط في المشرف على أقل مستوى وهو المشرف أو الملاحظ المتصل بالموظفين اقتصادياً مباشراً • فلا بد له من أن يعالج مسائل التدريب • ولا بد له أيضاً من أن يعرف تفصيل العمليات التي يتولى الإشراف عليها • ومسئوليته هي المحافظة على نوعية هذه الأعمال ، كما أن صيانة الآلات تتطلب منه الانتباه المستمر ، وعندما تقدم الخلافات فإن الإدارة تعتمد عليه في أن يقدم الحقائق الفنية المباشرة • ويستند مدير المبيعات استناداً شديداً على مهارته الفنية وخبرته الطويلة ، وذلك حتى يستطيع تدبير قسمه • ومدير الحركة بحاجة إلى أن يقف على تفاصيله الفنية وذلك حتى يؤمن أقصى حد من كفاية الشحن والنقل • وكذلك فإن المحاسب ورئيس القسم الهندسي بحاجة إلى الإعداد الدقيق للجوانب الفنية المتعلقة بإدارتهما •

ولكن المهارات الفنية وحدها لا تكفي ، وذلك بسبب المطالب الكثيرة التي يطالب بها قادة الإشراف في الصناعة الحديثة الضخمة • ربما كان صحيحاً أن ملاحظ الصف الأمامي من العمال يلجأ في معظم الحالات - إلى مهاراته الفنية وماضيه ومصرفته على مستواه أكثر مما يفعل القادة على المستويات الأعلى في المنظمة • ومع ذلك فلا يمكن لأحد أن يجادل في أن نصيب ملاحظ الصف الأمامي من مسئوليتهم عن العلاقات الإنسانية في بيئات العمل بدأ يتضخم في الوقت الحاضر ، وكلما تقدم البحث في ميدان العلاقات الإنسانية زاد إدراك الإدارة - كما أشرنا في الفصل التاسع - أن المشرف أو الملاحظ يزداد الاعتماد عليه يوماً بعد يوم باعتباره الحبيب الأول للأفراد على مستوى العمل الفعلي • وفي هذا الصدد يقول كاتس :

« كلما اجتهد رجل الإدارة شيئاً فشيئاً عن مواقع العمليات الفعلية قلت أهمية احتياجه إلى هذه المهارة الفنية ، وذلك شريطة أن يكون لديه مرسومون مهرة وشريطة أن يستطيع معاونتهم على حل مشكلاتهم الخاصة • ولما في القمة فربما تنضم المهارة الفنية أو تكاد ، ومع ذلك يظل رجل التنفيذ قادراً على أن يؤدي واجباته بكفاية إذا كانت مهارته الإنسانية ومهارته في التصور على مستوى عال من التقدم^(٨) »

والواقع أن هناك شواهد متزايدة تدل على امكان نقل قادة رجال التنفيذ المهرة فى القمة من الاشراف على ميدان معين من العمل الى الاشراف على ميدان غيره . وأنهم يستغلون مهاراتهم الادارية الأساسية فى المجال الجديد والغريب عليهم غالباً بنفس اليسر الذى استغلوها به فى الميدان الأول .

المهارة الإنسانية

فى السنوات الأخيرة أنفقت ادارة الأعمال ملايين لا حصر لها ولا عد من الدولارات فى محاولة مساعدة قادتها على أن ينموا مهارات أكبر فى التعامل بكفاية مع الناس ، وفى اقامة العمل الجماعى التعاونى المشترك . وقد تختلف الآراء فى النتائج الا أن هناك شواهد كثيرة تدل على انه لم يحدث أى تقدم كبير فى تجويد تطبيق قواعد العلاقات الانسانية . ذلك لأن الفهم يجب أن يأتى أولاً . وحتى الفهم الشامل لما تستلزمه عملية الحصول على النتائج للمشترى عن طريق الناس مازال يفرج فى المراحل الأولى من التقدم كما بينا فى الفصل الحادى عشر .

وبفصل كاتس للمهارة الانسانية على النحو التالى :

« تهتم المهارة الانسانية – فى المقام الأول – بالعمل مع الناس ، وهذه المهارة تتجلى فى الطريقة التى يرى بها الفرد (أى القائد) (ويعترف بأراءه) رؤسائه وأنداده ومرؤسيه ، كما تتجلى فى الطريقة التى يتصرف بها تبعاً لذلك .

والشخص الذى تقلعت لديه المهارة الانسانية الى درجة كبيرة يكون واعياً بآثاره ودعاواه ومعتقداته الخاصة عن الأشخاص الآخرين والجماعات الأخرى قادراً على أن يرى حسنات هذه المشاعر وعيوبها وهو بتقبله للفكرة وجود وجهات نظر وتصورات ومعتقدات أخرى تتألف مألديه يصبح ماهراً فى فهم مايعنيه الآخرون فعلاً بأقوالهم وأفعالهم . ويصبح ماهراً بنفس القدر فى أن ينقل الى الآخرين – بلغتهم ومصطلحاتهم – مايعنيه بمسلكه الخاص .

مثل هذا الشخص يعمل لكي يخلق جوا من التقبل والأمن يشعر المروسين فيه بأنهم أحرار في أن يعبروا عن أنفسهم دون خوف من النقد أو التجريح ، وذلك عن طريق تشجيعهم على الاشتراك في تخطيط وتنفيذ تلك المسائل التي تؤثر فيهم تأثيرا مباشرا . وهو حساس بما فيه الكفاية لاحتياجات ودوافع الآخرين في منظمته ، بحيث يمكنه أن يقدر ردود الأفعال والنتائج المحتملة للاتجاهات المختلفة التي قد ينتهجها في العمل . أما وقد توافرت لديه هذه الحسنية فإنه يصبح قادرا ورائعا في أن يتصرف بطريقة تدخل في حسابها هذه الآراء التي يراها الآخرون .

ولابد للمهارة الحقيقية في العمل مع الناس من أن تصبح نشاطا طبيعيا مستمرا ، دامت تتضمن الحساسية ، لا في أوقات اتخاذ القرارات فصص ، بل وفي مسلك الفرد اليومي أيضا . ومعنى هذا أن المهارة الانسانية لا يمكن أن تكون شيئا مؤقتا ، وأن الأساليب الفنية لا يمكن أن تلبس وتخلع ، كما يلبس المعطف ويخلع . ولما كان لكل ما يقوله رجل التنفيذ ويفعله (أو لايقوله ولايفعله) تأثيره فيمن حوله ، فإن ذاته الحقيقية سوف تظهر مع الأيام . وعلى هذا فلكي تكون هذه المهارة فعالة ومثمرة يجب أن تنمى بصورة طبيعية ولا شعورية كما يجب أن تظهر باستمرار وثبات في تصرفات الفرد اليومية بمعنى أنها يجب أن تصبح جزءا لا يتجزأ من تكوينه العام (٩) .

ومن الواضح أن المهارة في العمل المثمر مع الآخرين مهارة جوهرية ضرورية لكل قائد على أي مستوى في المنظمة البشرية ، فعلى مستوى الاشراف على عمال الصف الأدنى حيث تكون الاتصالات بين الإدارة والعمال مباشرة ومستمرة ومستفزة يجب أن تستغل المهارة الانسانية على الدوام . وقد رأينا في الفصل التاسع والفصل الرابع عشر ما لدى رئيس العمال في الصناعة من اتصالات شخصية مستمرة متجددة واسعة المدى . وعلى مستوى الإدارة الوسطى تؤكد البحوث أن المهارة الانسانية قد تختلف طبيعتها وأنها غالبا ما تتضمن تسهيل الاتصال بين المستويات الأدنى والأعلى من المنظمة . وكذلك الحال يستدعي المستوى الأعلى من مستويات أخرى للتفهم والمهارة الانسانية ، وذلك لوضع السياسة واتخاذ القرارات الهامة والتنسيق بين مجموعات الاهتمامات المتخصصة بحيث يتألف منها جهد جماعي متماسك .

مهارة للتصور

يتضمن هذا النوع من المهارة القدرة على تصور المشروع ككل والتخطيط واتخاذ القرارات والتصرف لصالح أفضل احتمالات الشركة بوصفها مؤسسة واحدة . هذه هى مسئولية الأمانة على أعلى مستوى قيادى . وهى - اذا استعزنا بتصريف كاتز - تتضمن ادراك الكيفية التى تعتمد بها وظائف المنظمة المختلفة بعضها على بعض . وادراك الطريقة التى تؤثر بها التغييرات فى جزء منها فى سائر أجزائها الأخرى . وهى تتمشى ذلك الى تصور العلاقة بين العمل الفردى من جهة وبين المجتمع والقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية فى الأمة ككل (وعلاقتها الدولية المطردة النمو بالتدرج) من جهة أخرى (١٠) .

والكائن المثالى الذى تطلب فيه مهارة التصور هذه الى أقصى حد هو مناصب رجال التنفيذ العليا ومجلس المديرين . ومن الواضح أن التغيير الكبير فى سياسة التسويق خليق بأن يكون له آثاره الخطيرة فى الانتاج ، وعلاقات المستخدمين ، والتمويل ، والبحث . بالإضافة الى عدد آخر من الإدارات الأخرى . وبالتفقد الذى يرمى به كل رجل من رجال التنفيذ قدرا من مهارة التصور يستطيع أن يرى الاحتياج الشامل للتغيير . ويستطيع أن يصور لنفسه كيف يؤثر هذا التغيير فى الإدارات الأخرى ، وفى ادارته على السواء . وهذا سوف يساعده على أن يحدث أنواع التعديلات التى قد يتطلبها العمل مع قدر أعظم من الفهم والتقبل العاطفى . لأن ماهر أفضل لصالح العمل ككل سوف يصبح معياره الذى يستند عليه فى الحكم على أى قرار أو تصرف معين . ويتوقف التنسيق الفعال لأجزاء العمل المختلفة على مهارات التصور لدى المعنيين من رجال الادارة العليا ؛ ذلك لأن الأحساس بكيفية العمل يصبح الأساس للسيطر على اتخاذ القرارات .

ويعتمد توجيه المنظمة فى المستقبل ونقطة هذا التوجيه على حسن استغلال هذه المهارة بالذات . فرجل التنفيذ الذى توافرت له هذه المهارة سوف يفسر المشكلات اليومية فى ضوء ماتمنيه التطورات الأبعد مدى . وسوف يركز - بصورة طبيعية - على الاتجاه الذى يجب أن تسير فيه الأعمال

ويصب اهتمامه على الأهداف والسياسات اللازمة لتأمين نموها في المستقبل وسوف يترفع عن المنازعات الحزبية بين مديري الإدارات ، ويدرك ما هو الأفضل بالنسبة للمنظمة وللعمل الجماعي على مر الأيام ، وسوف يعمل باستمرار على أن يرشد قادة مرؤسيه بحيث يرون المنظمة ككل ويدركون أن مسئوليتهم هي في الواقع نحو شيء أكبر من تقسيمهم أو إدارتهم الخاصة. وبإمكان هذا النوع المتوسع من الولاء أن يطلق مجموعة جديدة كاملة من التأثيرات التي تسهم في رفع كفاية المنظمة .

وما زالت الشركات من كل نوع تستغل وسائل الاتصال من كل صنف لكي تنمي الفهم التصوري وحده لدى قادة المستويات الدنيا ، ولكن هذا النوع من الفهم التصوري وحده لا يكفي ، بل إن اجتماعات هيئة الإدارة والمعمل في اللجان وغيره من المجهودات الجمعية التي تبذل لعلاج المشكلات الحقيقية ذات الأهمية العامة للعمل تشجع على وضع مهارات التصور موضع التنفيذ العملي . وفي المستويات الأعلى يستطيع تبادل المهام وتخصيص بعض الأعمال للجان أن يساعد على تزويد الرجال بالتجربة الفعلية في التفكير والتصرف على ضوء ما يعنيه العمل في طول الشركة وعرضها . وقديما كانت مهارة التصور غير مطلوبة إلا من الرئيس وزعماء الاتحاد الصناعي ، ولكن إدارة الأعمال اليوم تتوقع من رجال التنفيذ على المستوى الأقل أن يستطيعوا وينموا نفس هذه المهارة وهذا الفهم . إذ لم يعد مما يطلق حدوث سوء التفاهم بين رجال التنفيذ ورجال الإدارة ولا نشوب المزاكبات بين الإدارات المختلفة ، ولا اضطراب وسائل القياس المختلفة بحيث يضطر القادة إلى أن يحصروا تفكيرهم في إدارتهم ، وبذلك لا يمكنهم أن يقبلوا المشكلات ذات الطبيعة العامة . بل على كاهل كل رجل من رجال التنفيذ تقع مسئولية تدريب مرؤسيه من القادة على مهارات التصور التي تساعد على بناء الإشراف الجماعي والارتفاع به إلى مستوى جديد أعلى من الكفاية .

الخاتمة

لاحظنا أن للقائد الإداري أساما رسميا ، وآخر عرفيا يقيم عليه سلطته في المطالبة باتخاذ الأعمال بمساعدة آخرين وأن السلطة كأمانة في صلب منصبه دائما سواء ألبا إليها أم لم يلجا . إلا أن كفايته الشخصية

كقائد تتفاوت بما يتناسب مع قدرته في حصوله من الآخرين على فهم تقبل مايريدهم أن ينجروه ، ومحك نجاحه في القيادة هو ما يعتقد الناس أنهم قادرون على فعله ومنى إقبالهم عليه تحت إرشاده وتوجيهه . أما مسؤوليته . فهي أن يزود مرؤوسيه بالإلهام حتى يشعروا في قرارات أنفسهم بأن أهدافه تستحق بذل الجهد والكفاح من أجلها . فإذا نسق بين الطاقات البشرية على هذا النحو شحن منظمته بقوة جديدة ودافع جديد على تحقيق هدفهم المشترك .

وأسلوب المهارات الثلاث لتنمية مجموعة ناضجة قادرة من القادة يجب الاهتمام على اتخاذ القرارات والتصرف . وهو يزود رجل التنفيذ بأساس واقعي يقيم عليه تقديره ، ومعرفته بالمواطن التي يمكن منها الحكم على المهارات الخاصة التي عليها الملوك أكثر من غيرها . وهو يعطي صورة أوضح للأهداف المتوخاة من مناسط تنمية رجال التنفيذ ويلقي على كاهل المديرين في المستويات الأعلى مسؤولية أكبر عن تدريب القادة في مجالات محددة بصورة أوضح . وبدلاً من اختيار القادة على أساس السمات الخلقية ، أو عن طريق الاختيارات (وكلاهما له مزالقه الكثيرة) ، فإن قادة المستقبل يمكن تقييدهم استناداً إلى ما يملكون عليه من طاقات كامنة ومهارات فعلية في هذه المجالات الحسوبة الثلاثة . وسوف نكرس الفصل السابع عشر لمعالجة مشكلات التدريب التي تتضمنها تنمية المهارات - القيادة التنفيذية - وبخاصة النواحي الهامة من التدريب في العلاقات الانسانية ومهارات التصور .

مراجع

- Argyris, Chris: "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management*, March, 1956, pp. 6-9.
- Baker, Melvin H. : "Executives and Ethics," *Dun's Review and Modern Industry*, January, 1956, pp. 35, 36.
- Barnard, Chester I.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, chaps. 12, 13.
- Dubin, Robert: *Human Relations in Administration*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1951.
- Follett, Mary Parker ; *Dynamic Administration* (Henry C. Metcalf and L. Urwick, eds.), Harper & Brothers, New York, 1940.

- Glover, John D., and Paul R. Lawrence: "A Case Study in High-level Administration in a Large Organization." Reproduced for use at the Harvard Business School by permission of the U. S. Department of the Air Force, 1953.
- Hanify, Edward A.: "Leadership: An Exalted Trust," *Michigan Business Review*, March, 1957, pp. 28 - 31.
- Harbison, Frederick G., and Eugene W. Burgess: "Modern Management in Western Europe," *The American Journal of Sociology*, July, 1954, pp. 15 - 23.
- Katz, Robert L.: *Developing Human Skills*, Dartmouth College, The Amos Tuck School of Business Administration, Hanover, N. H., 1955.
- : "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, January-February, 1955, pp. 33 - 42.
- Likert, Rensis: "Findings of Research on Management and Leadership," *Proceedings*, Pacific Coast Gas Association, 1955.
- McMurry, Robert N.: "The Case for Benevolent Autocracy," *Harvard Business Review*, January-February, 1958, pp. 82 - 90.
- Ohmann, O. A.: "Skyhooks, with Special Implications for Monday through Friday" *Harvard Business Review*, May-June, 1955, pp. 31 - 41.
- Roethlisberger, Fritz J.: "The Role of Administrator in Our Modern Society," *Harvard Business School Bulletin*, Summer, 1952, pp. 69 - 73.
- Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*, The Macmillan Company, New York, 1945.
- Tead, Ordway: *The Art of Leadership*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1935.
- : "Business Leadership in the Decade Ahead," *Advanced Management*, February, 1955, pp. 5 - 9.
- Urwick, Lyndall F.: "Leadership and Morale," Ohio State University, Bureau of Business Research, Management Addresses, March 9, 1953.

الفصل السادس عشر

القيادة الديمقراطية - المشاركة

لكي تعمل أية منظمة طبقاً لأعلى مستوى من مستويات الكفاية ، ولكي يزود أعضاؤها بالرضا ، يجب أن تمثل أهداف الشركة العامة قدراً معقولاً من الاقتراح مع أهداف أعضائها الفردية . وقد بينا أهمية هذا المبدأ في الفصل الرابع وفي مواضع أخرى من هذا الكتاب .

يجب على الإدارة - أولاً وقبل كل شيء - أن توضح أهداف الشركة نفسها حتى يمكن لجميع أعضاء المنظمة أن يعضوها ويتمثلوها . ويجب أن تكون هذه الأهداف جذيرة ببذل الجهد على ضوء ما يعنيه مد حاجات الجنس البشري أو تقديم الخدمات له - مما يعتبره الناس ضرورياً . كما يجب أن تكون الأهداف متحدية متطلعة مركزة اهتمامها على الأداء الممتاز . ولا بد أن تتضمن احتراماً أساسياً للناس الذين يرصدون القسط الأكبر من حياتهم للمنظمة . وفي كل منظمة نجد أهدافاً عامة ، وأهدافاً خاصة تخص كل إدارة من إدارات العمل ، وأهدافاً ثالثة للمجموعات أو الوحدات . وكلها أصلت لكي تدور حولها جهود الموظفين والتخطيط والتنسيق والإشراف والضبط . والناس يفضلون أن يصلوا في منظمات لها أهداف يؤمنون بها وتثير اهتمامهم وخيالهم ورغبتهم الطبيعية في أن يقوموا بعمل يومي واسع .

ولأفراد العمال في الحياة أهدافهم الشخصية التي يشعرون بحقهم في أن يبلغوها - ولو بصفة جزئية على الأقل - عن طريق عملهم . وهم يبلورون أهدافاً جماعية إضافية بوصفهم أعضاء في جماعات العمل ، فإذا تجاوزنا ذلك وجدنا أنهم إذا كانوا أعضاء في نقابات العمال أثرت مجموعة أخرى من الولايات والأهداف في المطالب التي يتوقعون تحقيقها من أوضاعهم في العمل . (راجع شكل ٧ - ٢) .

ونظراً لتعقيدات أهداف الشركة وأهداف العمال فهل يمكن أن تعتبر محاولة مزج أهدافها بأهدافهم التي سبقت الإشارة إليها أم؟ ميسورا من الوجهة الواقعية ؟ أو بعبارة أخرى هل من الممكن أن يتم ذلك ؟ وإذا كان من الممكن فأى الاتجاهات ، وأى أنواع القيادة ، يمكن أن تؤدي إلى مزج المطالب التي يطالب بها العمال أنفسهم ، والمطالب التي تطالب بها الشركة العمال في هيكل اقتصادي رابع واحد ؟ وما هي البيئة التي تساعد أعضاء المنظمة على أن ينموا لديهم الشعور الذي يمكن أن يعبر عنه بقول أحدهم : « اننى أشعر .. على نحو ما .. بقيامى بتصميمى فى انتاج المنتجات النافعة بتكلفة تثبت للمنافسة فى السوق ، أشعر انى أخدم معظم أهدافى الخاصة فى الحياة أيضا » .

وهناك عوامل كثيرة تدخل فى عملية البلورة للتدريبية لمثل هذه المشاريع فى المنظمة سواء أكانت منظمة للتجارة والأعمال أم للخدمات الاجتماعية أم للتربية والتعليم أم رابطة اختبارية تطوعية وكل هذه العوامل مترابطة . مثال ذلك أن خطة اقتسام الأرباح قد لا يكون لها - فى حد ذاتها - تأثير يذكر فى اجتذاب الموظف إلى شركته إلا إذا كانت قد تهيأت فصلا بطاقة من العلاقات البنائة فازت للإدارة عن طريقها بثقة موظفيها الأساسية . وكذلك الأسلوب الشائع الآخر - من أساليب الإدارة - وهو تمليك الأمهم للموظفين - لا يمكنه أن يفعل الشيء الكثير فى كسب الشركة لموظفيها . ولكن حيشا كانت هذه الخطة جزءا من نمط شامل لإدارة الأفراد يقوم على أساس اعتقاد الإدارة الراسخ فى أن للموظفين الحق « والرغبة » فى أن يسهموا فى تحقيق أهداف الشركة التى يرون أنها جديرة بالتحقيق - فإن جعل الموظفين شركاء فى مشروع واحد مشترك قد يضيف درجة أخرى إلى السلم الطويل : سلم الحافز إلى العمل .

والدس - بما فيهم القادة على أى مستوى من مستويات إدارة المنظمة - لا يفعلون ما يجب عليهم أن يفعلوه مجرد أنه يجب عليه أن يفعلوه وحسب . فنحن متجهون إلى أنفسنا أولا وقبل كل شيء ، بمعنى أننا نفعل ما نريد أن نفعله بمحض اختيارنا . وما نريد أن نفعله بوصفنا موظفين يتوقف على مدى مانرى به هذا الشيء ضروريا لسد احتياجاتنا . وفيما عدا ذلك فنحن نلتصم مخربا لمواهبنا لمخالفة وأفكارنا التخيلية . ولابد لهذا الجانب من شخصياتنا أن يخدم . وموضوع هذا الفصل هو أن أنواع القيادة الديمقراطية

التي تؤدي الى الاشراف الايجابي الهادف واسهام الموظفين يقدم للشركة فيضا اضافيا شخصيا من العمل الجماعي والطاقة الانتاجية - زد على ذلك ان هذه الأنواع تزيد - أثناء العمل - من توحيد العمل ومجموعة العمال مع الشركة واهدافها .

أسلوبان للقيادة التنفيذية

لقد كشفت إحدى عمليات المسح التي قامت بها مجلة المال (١) عن اتجاهات مديري الشركات ورؤساء الموظفين فيما يتعلق بأسلوب القيادة اللازم لإدارة الأعمال الحديثة ، إذ طلبت إليهم أن يختاروا بين أساليب القيادة التنفيذية التالية :

- ١ - رجل الإدارة المتكيف الذي تلقى مهاراته الإدارية في المعاهد ولا يهتم أساسا إلا بالعلاقات الانسانية والأساليب الفنية التي تجعل من الشركة فريقاً يعمل في يسر مما .
- ٢ - رجل الإدارة الذي تتوافر له معتقدات شخصية قوية بحيث لا يتردد في اتخاذ قرارات جائرة لا تتفق مع الاجراءات المجربة ، ولا تربيع زملاءه .

ولم يكن عجباً أن تخرج هؤلاء المديرون من أن يختاروا هذا الأسلوب أو ذاك ، ولكن اجاباتهم أوضحت ببعض الاشرادات المتعلقة بمشكلة تنمية القيادة الديمقراطية في المستقبل . فقد أجمعوا على أن أفضل نوع من القيادة يتوقف على ظروف خاصة كثيرة من بينها نوع المنظمة الخاص والمرحلة التي بلغتها في النمو والتقدم .

وقد أجاب على الاستفتاء ثمانية وتسعون رجلاً تنفيذياً ممن يمثلون قطاعاً مستعرضاً في الصناعة . وقد قسم المديرون منهم اجاباتهم مناصفة بين السؤلين ، على حين أعطى رجال التنفيذ في إدارة الأفراد ٧١٪ من أصواتهم لصالح النوع الأول من رجل الإدارة المذكورين آنفاً . وسجل ثلاثة وستون رجلاً تنفيذياً نوعاً خاصاً من الاختيار . وصوت أربعون لصالح النوع الأول .

١١١ "The Crown Princes of Business," *Fortune*, October, 1953, pp. 150 - 153, 260 - 268.

وثلاثة وعشرون لصالح النوع الثاني . وقد وصفت مجلة المال رجل الادارة من النوع الأول بأنه :

«المدير المحترف ، الرجل الذى يعرف كيف يشرك معه الآخرين في المشروع . . وكيف يحسم المجموعات والأفراد ، وكيف يرتفع بنخمة الرضا المستمد من العمل ، وكيف يقود الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات . وهو رجل يفكر في العموميات والكماليات ولا يفكر في الأعمال المتخصصة أكثر مما يفكر في فن ادارة عمل الآخرين » .

وعلى ذلك فاهتمامه الأساسى ينصب على الأساليب الفنية للادارة ، لا على محتوى مايدار . ويقول أحد مديري العلاقات الصناعية انه : « يكون قدرا على تحقيق التغيير دون أن يزعزع العلاقات القائمة لأنه مندوب على التفكير في كيفية احداث التغيير بقدر ما هو مدرب على التفكير في نوع التغيير وعلى أى صورة يكون . . أنه يشجع أو بالأحرى يحسم الآخرين الى العمل . انه لا يخلق الأعمال ولكنه يتوسط لها ويضبطها . . . انه - أولا وقبل كل شيء - عجلة الميزان (٢) » .

هذه الصورة التي فرغنا من عرضها هي صورة النوع المنسق من رجال التنفيذ ، النوع القادر على الهام زملائه لكي يقدموا افضل جهودهم . بفضل قيامه بوظيفة العامل البناء في تنمية الأفكار والسياسات والاهداف واتخاذ القرارات التي تنبع من مطالب الموقف كما تراها الأطراف الكثيرة الداخلة في الموقف .

فاذا استطعنا أن نلحظ أن عملية المسح هذه تمثل مسالك الادارة في الأعمال الأمريكية فإنه لما يشجع أن نجده كثيرا من قادة رجال التنفيذ مقتنعين فعلا بالقيمة العملية للقيادة الديمقراطية على أن رجال تنفيذ الأفراد عليهم أن يدركوا أن قادة رجال التنفيذ لم يستقروا على رأى واحد بعد ، فمن الحقائق المقررة أن كثيرا من المواقف لا يمكن - بل ولا ينبغي - أن تحل بهذا الأسلوب . ومن الخطأ البين أن نفترض أن رجال تنفيذ الانتاج على استعداد تام لفهم أو تقبل أو ممارسة الأسلوب الديمقراطي في القيادة ؛ ذلك لأن كثيرا من رجال التنفيذ غير مستعدين بطبيعتهم استعدادا طيبا لممارسة هذا الشكل من الادارة باخلاص تام . وما زال الأمر يحتاج الى كثير من التعليم ، وإلى إعادة تقويم كثير من الاتجاهات والمسالك . ومازال الأمر يحتاج أيضا الى المزيد من الخبرة قبل أن تبلغ الوسائل الديمقراطية

في القيادة مرحلة النضج الكامل • ومع ذلك فما زالت العوامل الكثيرة تسهم اليوم بنصيبها في تحقيق تقبل أوسع لهذا الأسلوب . ولو أنه يتضمن التغلب على الاتجاهات التقليدية الصيقة الجذور نحو طبيعة القيادة ووظائف رجال التنفيذ •

كيف تختلف اتجاهات الإشراف حول القيادة الديمقراطية

وتحقيقاً للأغراض المتوخاة من هذا الفصل ، نقول ان القيادة الديمقراطية تعتمد على تنمية المزيد من اشتراك المشرفين والموظفين (ونقاطاتهم) اشتراكاً فعالاً في التخطيط وتبادل المسؤوليات واتخاذ القرارات في طول المنظمة وعرضها • ويعتمد مثل هذا الاشتراك على تقبل بعض الأفكار الأساسية عن الناس وعن دورهم بوصفهم موظفين في العمل • هل لديهم قدرات ابتدائية كامنة ؟ وهل يهتمون بالتفكير في المشكلات التي تتجاوز نطاق عملهم ؟ وما أهمية رغبتهم في الاشتراك ؟ ومعنى تظن أن الظروف أصبحت « مواتية » لطلب المزيد من الاشتراك في مؤسستك ؟

دعنا — أولاً وقبل كل شيء — ننظر اليك بوصفك القائد التنفيذي : ماهو شعورك نحو الدعاوى الآتية المتصلة بالقيادة والتي استرشد بها المدبرون منذ زمن بعيد ؟

- ان للموظفين لا يتقاضون أجورهم ليفكروا بل ليتبعوا التعليمات •
- أنا وحدي الذي يخطط ويتخذ القرارات هنا • هذا ما دربت من أجله • وهذا ما أقتضى عليه مرتبتي •
- ان سلطتي تأتي من أعلى • وهم يتوقعون مني أن أستملمها لكي أشرف على انجاز الأعمال على أفضل وجه •
- على أن أحافظ على مركزي وهيبتي كرئيس وليس لأحد من الموظفين أن يناقشني في طريقي التي أتبعها لانجاز الأشياء • ولو سولت لهم أنفسهم ذلك لكان هذا خروجاً على الطاعة • وعلى أن أعرفهم من هو الرئيس •
- ان للموظفين عندي لا يمكنهم أن يقدروا الصورة الكاملة • أو أن يفهموا مشكلاتي العريضة أو مشكلات الشركة • إنما هم يتقاضون أجورهم ليعملوا لا ليفكروا في كل مشكلات الإدارة •

- ان الوقت يلاحقني ويلج على في انجاز الأعمال . ولذلك فعل ان افعل ما ارى انا أنه افضل الأشياء . أما مناقشة الأمور مع المشرفين ممن هم دوني ومع الموظفين فلا تتمخض الا عن المزيد من تسويق انجاز الأعمال .

هذه الدعاوى وكثير من مثيلاتها هي من مخلفات الأيام الخوالي - أيام الهبوط والصمود التي شهدت نمو الاتحادات التجارية حين كان الموظفون أكثر اعتمادا على غيرهم وأقل ثقافة من غيرهم . في تلك الأيام لم يكن هناك سوى القليل من النقابات . وكانت الأعمال أقل حجما وأقل تعقيدا وكانت القوانين التي تدير بمقتضاها القيادة تختلف عما هي اليوم . وقد سجلنا في الفصل الثاني أبرز التغيرات التي طرأت حديثا في مجتمعنا الصناعي . ومازال المشرفون على المستويات الأقل والموظفون يتقدمون بمطالب جديدة من أجل الوقوف على ماجريات الأمور والاشتراك فيها . ومن أبرز العوامل مطالبتهم بالاحساس بالأهمية والاعتبار الشخصي . فهم يريدون الاعتراف بأفكارهم وباحساسهم بانجاز الأعمال . والواقع أن المزيد من الاشتراك النابع من وسائل القيادة الديمقراطية يقدم للناس مخرجا لقوة تفكيرهم وخيالهم وهم على استعداد لأن يساعدوا اذا آمنوا بأن الجو سليم .

والاشتراك الديمقراطي جزء من الطريقة التقليدية للحياة في أمريكا . فهناك أولا حكومة فيدرالية من الشعب وبالشعب وللشعب ، كما يشترك الأمريكيون - بصورة فعالة - في حكومة الولاية والحكومات المحلية . ولما الطلبة في المدارس والكلية فقد ألفوا مناشط الحكم الذاتي والاشتراك مع الإدارة في تحليل بعض المشكلات الكبرى التي تؤثر في المدرسة وفي مجموع الطلاب . أما في محيط الأسرة فمازال الاتجاه يقوى نحو الاشتراك في مناقشة خطط السلات وغيرها من المشكلات الأكثر جدية بحيث يقوم كل فرد بدوره . ويشترك المواطنون الناشئون أيضا في جماعات المجتمع المحلي المتعددة الأنواع من مثل مناقشات جمعيات الآباء والمعلمين . والأمريكيون الذين اعتادوا الاشتراك على هذا النحو - يستمدون منه رضا حقيقيا . وفي الصناعة أدركت أعداد متزايدة من الشركات أن كثيرا من القيم المجرية تأتي من تشجيع هذا النوع من القيادة الديمقراطية الذي يدفع بالمشرفين والموظفين إلى الاشتراك الفعال في حل المشكلات التي تؤثر في الشركة ومستقبلها . وفي كثير من الدول الأوروبية يشجع الاشتراك عن طريق المجالس المشتركة ولجان العمال والإدارة - بوصفه مسألة تتصل بسياسة الحكم .

ما هي اتجاهات القيادة الديمقراطية التي يفيدك أن تفكر فيها بالنظر إلى مطالب عملك الإداري اليومي ؟ قلنا - في الفصل السابق - بعض المقترحات عن اتجاهات القيادة بصفة عامة وأشرنا إلى أن سلطة القائد تتبع من علاقته مع من يقودهم . وكذلك الحال بشأن الاشتراك . فلاشتراك القيم ينبع من علاقات الثقة المتبادلة التي تنشأ بين الرئيس ومرؤسيه .

أولا وقبل كل شيء يجب على رجل التنفيذ أن تتوافر لديه السمجاة الكافية ليعترف بمواطن ضعفه الانساني ، مهما يبلغ من الخبرة والمهارة . ومع ذلك فعادة رجال التنفيذ كثيرا ما يقعون فريسة للاعتقاد بأنهم لا غنى عنهم . ذلك لأنهم صنعوا السلم التنفيذي درجة بعد درجة وأثبتوا جدارتهم في معركة التنافس مع الآخرين . وراوا مرارا وتكرارا كيف كان رؤسائهم يحصلون على النتائج . وقد جاء الآن دورهم لكي يثبتوا لأنفسهم ولرؤسائهم أن لديهم قدرات تنفيذية . فلماذا يتواضعون ؟ ولماذا يلجأون إلى التماس نصيح الآخرين ومساعدتهم ؟ وكيف يتحملون التسويات التي يتضمنها ضم الآخرين إلى صفهم وصف أساليبهم في التفكير وإنجاز الأشياء ؟ والتسويات مجلبة للنقد والتجريح ، ورؤسائهم يطالبونهم بالنتائج - بالانتاج في مواعيده ، بمراعاة الميزانية ، باصطناع الحزم في تطبيق النظام ، بموالة تخفيض التكلفة والاحتفاظ بامتيازات صيانة الإدارة . وتشجيع الاشتراك يعني لدى بعض المشرفين الاعتراف لأنفسهم بأنهم غير قادرين على الإدارة كما يفهمون من « الإدارة » وهم يرون أن التماس أفكار الآخرين اظهار للمجهر ، أو الافتقار إلى الحزم والعزم المنتظر من القائد .

والآن لنفرض جدلا أنك راعب في الاقراء بأنك لا تملك كل الردود والاجابات . ولتقبل فكرة أن مرؤسيك أعميون مفكرون لديهم أفكار يقيمونها لك إذا أنت عنيت بالتماسها منهم . من الواضح أن لدى بعضهم أفكارا أنفع مما لدى الآخرين . وان بعضهم يقدم لك أفكاره كمقترحات . ويتقدم غيرهم يشكوى رسمية ضلك عندما يرغبون في الاعتراض على قراراتك . وهذا آخرون لا يفعلون شيئا أكثر من أنهم يتقاضون أجورهم في نهاية الأسبوع ، ولكنك تعلم أن لهم اهتمامات خارجية جدية بالاعتبار . بل أن منهم من يتولون مناصب قيادية في جمعيات الآباء والمعلمين بأحيائهم ، أو في نقاباتهم ، أو في أي نشاط جماعي آخر . وأنت تعلم أن لهم اهتماماتهم وهواياتهم التي أبندوا فيها قمرات خلاقة . وهناك آخرون يستغلون وقتهم في متابعة الدراسات العليا .

ولعلك قد ذهبت - أثناء اجتماعات تسوية الخلافات - للاهتمام ولنسرفة التي أبدأها مرسومك عن الإدارة التي تتولاها ومشكلاتك مع رؤسائك ، وعن مشكلات الشركة العامة ، بالإضافة إلى معلوماتهم المفصلة عن أعمالهم للباشرة * أن الكثيرين يمكنهم أن يتدبروا المشكلات الفنية ويفهموها * بل أن منهم من تبلغ به المهارة حد التكهن بالتغيرات وتأثيرها في التوظيف ، وموقف الشركة في معرض المناقشة * وهذه ليست سوى شواهد قليلة تملك على أن هناك صهرجاً ضخماً من الموهبة لدى مرسومك يمكنك أن تستغله إذا رأيت من المناسب تنميته * فلماذا لا تشجع وتوجه بعض تلك المواهب بحيث تساعدك ، وفي الوقت نفسه تزود للشركون بشعور أكبر بالإنجاز في عملهم للشركة ، أن الأفكار القليلة سوف تستدعي كثيراً غيرها * وسوف يرغب مرسومك في مساعدتك إذا وثقوا بك وبصفتك دفتك في أن تستمع لهم وتخرج معهم بحلول عملية لمشكلات الشركة * ولا بد لك من أن تقرر هل منظمتك مستعدة للاشتراك أم لا ، وما هي المشكلات التي يمكن أن تعالج بهذه الطريقة ، وما هي القيود التي تريد أن تفرضها على العملية نفسها *

كيفية تنمية الرغبة في الاشتراك

يقرر ماك جريجور - تقريراً سليماً تماماً - أن الاشتراك لا يمكن أن ينبج إلا إذا تحققت شروط الأمن والاطمئنان بصورة كافية * قال :

« عندما يحقق المرموس درجة معقولة من الاطمئنان الأميل في علاقته مع رؤسائه يبدأ في التماس الطرق لاستغلال مهاراته بصورة أكمل ، ولتحقيق درجة أكبر من الرضا من عمله عن طريق مجهوده الخاص (٧) »

ولا شك أن الموظف لا يرغب - في الحالات للتطرفة - في أن يقترح طريقة جديدة من شأنها أن تمزله أو تمزّل بعض زملائه عن العمل * بل

Douglas McGregor, "Getting Effective Leadership in the (٧)
Industrial Organization," *Journal of Consulting Psychology*,
1944, pp. 55-63; reprinted in *Advanced Management*,
October-December, 1944, pp. 151, 152.

يجب عليه أولا أن يكون لديه فى رؤسائه الثقة التى تكفيه لأن يعرف أن الترتيبات سوف تعمل لتأمين الذين يتناولهم الاقتراح . وهناك عدة مؤثرات تعمل معا لتساعد على توفير هذه الشروط الأساسية .

احتياجات المرومين للأمن

إن القارئ يعرف جيدا من تجاربه فى المنظمات أن المرومى يعتمد على رئيسه فى اشباع احتياجاته . ومن بين الأمور التى يؤثر بها الرئيس على حياة مروميه العملية زيادة الأجر ، والإعفاء أو التكليف بالأعمال الخاصة والتجارب الجديدة وتوقيع العقاب . أما أن هذه العوامل مهمة بالنسبة للعامل المرومى فتشهد به المواد التى تتضمنها اتفاقيات النقابات والتى تهاجم المحسوبية وتقيم ضمانات المعاملة العادلة فى حالة الإعفاء أو النقل وما إلى ذلك . ولكن الحقيقة هى أن المرومى لا يكف عن الاعتماد على رئيسه فى كثير من الأحكام والقرارات التى تصدر وتتخذ فى الروتين اليومى .

وقد بينا فى الفصل الثانى عشر هل يمكن أن يكون للقرار الذى يقضى بإحداث بعض التغييرات فى الطرق أو الآلات أو الأعمال اليومية من آثار فى مدى ما يستلمه الفرد أو المجموعة من الوطن الرضا أثناء العمل . وفى هذه الأيام أخذ تأثير الرئيس يؤثر فى الموظفين بطرق أكثر خفاء ، من مثل اختيار الناس للقيام بمهام شاقة خاصة أو للعمل بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ، أو الانتداب للعمل مع بعض الأفراد أو المجموعات للمينة . وكل من هذه القرارات المتحيزة يمكن أن تستغل للضغط على الموظف لكى يسير فى الركب . والواقع أن المشرف المباشر يقبض بيده على معظم مفاتيح شعور الموظف بالأمن .

جو التقبل

يتحدث ماكجريجور عن ثلاثة جوانب من علاقات الرؤساء بالمرومين هل أى مستوى من مستويات المنظمة تؤثر فى شعور المرومى بالأمن الأميل فيقول :

« أهم هذه الجوانب هو ما يمكن أن تطلق عليه اسم « الجو » الذى يخلقه الرئيس . وهذا الجو لا يشيع بما يفصله الرئيس ولكن بالطريقة التى يؤدى بها الرئيس أعماله . وبما يمكن وراء ذلك من اتجاهات نحو مرسوميه . وهو بعيد نوعا ما عن صرامة الرئيس وحزمه ، وعن مستويات الأداء التى يطلبهم بها . . . ولا يتيسر الأمن للمرئوسين الا عندما يتأكدون من تقبل الرئيس لهم تقبلا أصيلا .

أما اذا كان الجو ذا احتمالات أو كان جوا مشحونا بعدم التقبل فانهم لا يمكنهم أن يتأكدوا من أن حاجاتهم مستند مهما فعلوا . وإذا انعدم الاتجاه الاصيل نحو التقبل شعر المرئوسون بالتهديد والخوف وعدم الاطمئنان . حتى ان التصرفات المعادية من جانب الرئيس تؤخذ بحذر وشك . وعندئذ يستحيل تطبيق النظام الفعال ولا يمكن الاحتفاظ بمستويات الأداء الممتازة ولا يكون هناك مفر من « تخريب » جهود الرئيس وتكون النتيجة هى المقاومة والمداوة والثورة السافرة آخر الأمر (٤) .

المعرفة

والمطلب الثانى لأمن المرسوم هو المعرفة . فهو لابد له من أن يعرف ما ينتظره منه رئيسه المباشر . والسؤال هو دائما : « كيف يرى عمل ؟ » نحن جميعا نمانى ذلك القلق . وقلما نشبع حاجتنا الى معرفة ما اذا كنا عند حسن ظن رئيسنا بنا أم لا . ففي زحمة العمل قلما يجد وقتا يروا فيه غير المقابلة السنوية التى يتم فيها التقويم . ونتيجة لذلك فافضل ما يمكن أن نتوقعه هو احساس غير مؤكد بالطمأنينة يقوم على اساس تصوراتنا لسلاقتنا به من يوم لآخر » .

وربما كان اهتمامنا الكبير الآخر - وهو ماوفيناه حقه فى الفصل الثانى عشر - منصبا على التسبيق بمعرفة التغيرات التى قد تؤثر علينا وعلى مجموعتنا من زملائنا فى العمل . وعندما يظل المرسوم متوجسا باستمرار من التغييرات غير المتوقعة فى السياسة والقواعد والطرق التى تؤثر فى أمنه الفعلى فى العمل فانه يصل وقرون الاستشعار منصبة على رأسه . أضف الى ذلك أن المرسوم بحاجة الى معلومات محددة واضحة

من مطالب وظيفته ومستلزماتها وامانتها وأهميتها بالنسبة للقسم أو الإدارة التي يعمل بها • ومعرفة الانسان الواضحة المسبقة بما ينتظر منه تساعده على أن يوجه جهوده نحو هدف واقعي يتقبله الرئيس والمرؤوس على السواء • وفوق كل ذلك تقوم الحاجة الى معرفة مايتطلبه الرئيس بشأن المبادأة والأحكام والقرارات المستقلة أثناء العمل • وماهى بغوات الرئيس ؟ ماذا يحب وماذا يكره ؟ وماهى مستوياته فى الحكم على مرؤوسيه ؟ وإلى أن يتأكد المرؤوس من هذه الأمور — بصورة معقولة — فإنه سيظل غير واثق • ومن المحتمل أن يشعر بعدم الأمن •

وأما الجوانب الأساسية الأخرى للمعرفة المطلوبة للشعور بالأمن فأكثر عمومية • بمعنى أن المرؤوسين بحاجة الى أن يعرفوا أسلوب الشركة الأساسى فى التعامل مع الموظفين وممثلهم النقابيين • وتدخل القواعد والاصول والتقاليد والطرق المألوفة فى عمل الأشياء فى تكوين صورة الأمن • والتهديد بالعقاب على ماقد يراه الموظف تجاوزا برئنا للوائح الشركة سيظل مسلطاً على رأسه ما لم يخطر بذلك بصورة سلبية • والمعلومات مفيدة فى حد ذاتها ، ولكنها يجب أن تقدم بصورة تيسر على المرؤوس أن يفهمها ويتقبلها كشيء معقول فى الظروف السائدة • وكل منا يستطيع أن يشعر حاجته أثناء العمل بصورة أفضل إذا هو أعفى من ضرورة الاعتماد على المعلومات المجهولة التي لايمكن التكهّن بها والتي تحيط بعمله وبملاقاته مع مرؤوسيه •

النظام الثابت

وأما المطلب الثالث للشعور بالأمن فهو النظام الثابت الذى يطبقه الرؤساء دون محسوبية • يقول فى ذلك ماكجريجور •

قد يتخذ النظام صورة التأييد الإيجابى للتصرفات السليمة واللوم والعقاب على التصرفات الخطئة وإذا زود المرؤوس بالمعلومات الكافية عما ينتظر منه بوضوح فإنه يحتاج أيضاً الى التأكيد القاطع بأنه سوف يفوز بالتأييد الكامل غير المشروط من جانب رؤسائه مادامت تصرفاته تتماشى مع تلك السياسات ، ومادامت لم تتجاوز دائرة اختصاصاته • عندئذ — وعندئذ فقط — يستطيع أن يشعر بالأمن والثقة التي تمكنه من أن يقوم بعمله على خير وجه •

وفي الوقت نفسه لابد للمرئوس أن يعرف أن عجزه عن الإضطلاع بمسؤولياته ، أو مراعاة اللوائح القائمة - سوف يستتبع العقاب - ولكل فرد مطالب كثيرة تتعارض مع مطالب عمله . فإذا عرف أن تجاوزه للوائح في سبيل تحقيق هذه المطالب الشخصية سوف يؤدي حتماً إلى إحباط مطالبه المحبوبة البعيدة المدى فإن ذلك يقلل من الصعوبات التي يلاقها الفرد في ضبط نفسه . أما إذا كان النظام غير ثابت ولا متساند ولا موثوق به فربما كان المرئوس يحرم نفسه من الرضا بلا مبرر - من مراعاته للوائح . وأن عدم الأمن المتأني من عدم التأكد ومن الشعور بالاثم ، والذي لا مفر للنظام الرخو من أن يولده بالضرورة - شهور اليم وغير مسار بالنسبة للمرئوس (٥) .

والاستهتار بالنظام - وهو ما يحدث عندما يستغل الموظفون رخاوته - غالباً ما يؤدي إلى سوء التفاهم والمداوة . وذلك لأنه ينشر دائرة مفرغة من عدم الثقة والسلوك الانتقامي من كلا الجانبين . وهنا أيضا يوضح الحال إذا طبق النظام في جو من عدم التقبل ، لكن عندما يكون اتجاه الرئيس الكامن نحو مرؤسيه قائماً على أساس التقبل والثقة والاحترام والتأييد فإن المرؤسين يتقبلون النظام الحازم برحابة صدر .

الأمن يؤدي إلى المشاركة

عندما يحقق المرئوس درجة مقبولة من الأمن في علاقته مع رئيسه ومع الشركة لن يشعر بالخطر يتهدده عندما يطلب أن يسهم في اقتراح نظام ، أو أن يشترك في برنامج يهدف إلى خفض الكلفة أو ضبط جودة الانباج . ذلك لأن خبرته علمته أنه يستطيع أن يثق بدوافع الإدارة . وهو يعلم حقاً أنه سيظل على علم بتقديم البرنامج وأنه سوف تمتد إليه الحماية الكافية . وهو يحاول أن يقدم نفسه ، ويرحب بأن يتشارك غيره في بعض المعلومات الخاصة بعمله ، وهو ينسى بصائر ويجدد آماله ، بدلاً من أن يشغل وقته بعمله وحسب ، يبدأ في التفكير فيه وكيف يمكن أن يؤدي بصورة أكثر . فيقدم هو وزملاؤه المقترحات المفيدة التي قد ينفذونها مع رؤسائهم السال أو المهتمسين ثم يتقدمون بها للإدارة لتدريسها .

(٥) انظر المصدر السابق ص ١٥٠ - ١٥١ .

فى هذا الجو من التقبل والأمن لا مفر لسلوك الرئيس من أن يعكس اتجاهاته الأساسية نحو مرؤسيه . ولن يعود يشعر بأنهم يهددونه أو يستنزونه . ولن يشعر بأنه مضطرب إلى أن يستغل سلطته ضدهم أو إلى أن يضغط عليهم من أجل الإنتاج . فهو يشق بوجاله ، ومع ذلك فهو يمارس النظام الصارم إذا دعت الضرورة لذلك . ولما كان يعرف أن التغييرات تعتبر من مصادر عدم الثقة لدى مرؤسيه فإنه سوف يعمل على اختصارهم بها قبل حدوثها بوقت كاف . وسوف يشرح أفكار التغيير عليهم من وجهة نظره ثم يأخذ بنظر الاعتبار مشاعر مرؤسيه واقتراحاتهم فى التخطيط لاستحداث هذا التغيير . وعن طريق هذا النوع من المشاركة يفوز المرؤسون برضا أصيل من إدراكهم أن ردود أفعالهم الشخصية وأفكارهم تضاف إلى كفة الميزان فعلا قبل أن يتخذ رئيسهم أى قرار يسهم . (ارجع إلى ملحق ١٢ - ٣) .

وإذا شجع المرؤس على أن يطور تفكيره وزاد إدراكه لمشكلات رئيسه فى ذلك الجو الذى يعتبره المرؤس آمنا فإنه سوف يعمل من أجل أهداف ترضيه أشد الإرضاء وتقليد أدارته أعظم الفائدة . وما إن يشعر بأنه آمن حتى تنطلق طاقاته وتجرى فى قنوات متعددة أكثر إيجابية وإبداعا تضيف الجديد من التحدى والحساسية لعمله .

وينبع نمو هذا الدافع نحو المشاركة من نوع العلاقات التى أقامها وجل التنفيذ مع مرؤسيه فى الإدارة وبين العمال . وهذه العلاقات تنمو من معتقدات الرئيس فى نفسه بوصفه مشرفا . فهو يعلم أنه يعتمد على معاونتهم . وهو يؤمن إيمانا أصيلا بقدرتهم - كأناس مسئولين - على التجارب مع احتياجاته عندما يشعرون بالأمن فى وظائفهم . والواقع أن اشتراك المرؤسين فى حل المشكلات الحقيقية مع الرئيس الذى يحتاج إلى المساعدة يضيف إلى العمل اليومى الروتينى مفزى جديدا لأنهم يكتسبون الاحساس بأنهم فعلوا شيئا بشأن قضية أصبحوا يرون الآن أنها تتحدى وحدتهم وتكاملهم . ويتم المزج بين الأهداف الشخصية وأهداف الإدارة عن طريق مثل هذه المشاركة فى الأهداف العامة ، أو كما قال ماكجوجور بإيجاز :

إن المرؤس فى المؤسسة الصناعية يعتمد - فى تحقيق كثير من حاجاته الحيوية - على مسالك رؤسائه واتجاهاتهم . ولذلك فهو يحتاج

الى الشعور بالثقة فى أنه يستطيع أن يشبع حاجاته اذا قام بما ينتظر منه • فاذا حصل على هذا الأمن فانه يلتمس الفرص للتقدم وتحقيق الفات (٦) •

وسوف تترجم اتجاهات المشرف الاساسية الى طرق تشغيل عملية تسودها المشاركة بطرق مختلفة وفى مواقف مختلفة • على أن من المحتمل أن تكون النزعة المتسامية لاستجابة الموظف الايجابى على هذه الشكيلة أيضا • ويجب على الادارة أن تستثير لدى العمال أفضل ما عندهم ، فاذا شعروا بجو الأمن استجابوا بالمشاركة الفعالة وعاونوا فى حل أنواع شتى من المشكلات المتصلة بالادارة التى يعملون بها ومجموع الشركة بطرق قد لا تخطر للشركة ببال • ولا ينفى هذا الأسلوب للمشرف بأية حال من تحمل مسئولية اتخاذ القرار النهائي •

المشاركة مجهود مشترك

لقد وصفت المشاركة بصورة واقعية بأنها مجهود يبذل لحل مشكلات عامة أو مشكلات تهم الطرفين • وعندما يدرك الرئيس والمؤرؤس أنه لابد من عمل شيء من أجل تقدم الهدف المشترك فقد أصبح أكثر اعتمادا لتقديم ما يقدمان عليه من الأفكار للمشروع • وغالبا ماتحل مآزق الانتاج بسرعة بهذه الوسيلة • إذ يمالج الطرفان المشكيلة على أساس التساوى الشخصى فى الاهتمام ، لا كرئيس ومؤرؤس • ويشجع التبادل الحر للأراء ، ولا يتوقع للمؤرؤس أن جميع المعنيين بالمشكيلة سوف يشتركون فى حلها بدرجة واحدة • ولكنه يدعى أن كل واحد منهم سوف يتقدم ببعض المقترحات الفريدة أو يكون - على الأقل - قادرا على أن يكيف أو ينتقد ما قاله الآخرون • وعليه تقع المسئولية فى إثارة تفكيرهم وتوجيهه • ومن خصائص الاسهام المشترك الذى من هذا النوع أن الأفكار التى يتقدم بها أحدهم سوف تلقد زناد تفكير الآخر الى الحد الذى يجعل تفاعلات المجموعة تنبض عن حلول لم يكن بمقدور واحد منهم أن يحققها وحده • وفى مثل هذه الظروف يمثل الحل تكامل تفكير جميع المعنيين بما فى ذلك تفكير الرئيس • وهو الذى يتخذ القرار الأخير ، والمجموعة هى التى تشاركه فى وضعه موضع التنفيذ طبقا للانهاام التى تمت مقمما •

ويميل الذين انهمكوا ايجابيا في العمل على إيجاد الحل عن طريق المشاركة التي هي من هذا النوع إلى أن يتبنوا أغراض الجماعة باعتبارها أغراضهم الخاصة • ثم انهم يستطيعون أن يكرسوا أنفسهم كلية للعمل على تحقيق أهداف الجماعة (٧) وفي مثل هذه الظروف سوف يدرك القاريه من تجاربه الشخصية العارضة أن انطلاق الطاقة لا يكاد يصدق عندما تبذل كل مالدك عوضا عن أن ينتزع منك مايمكن انتزاعه بالقوة • وفي مثل هذا الموقف الجماعي يوجد من الاثارة الفكرية والعاطفية مايشجع المشتركين على أن يسهموا بتصبيهم الكامل في سبيل أهداف المجموع ، وأن يقتسموا مسئولية تحقيقها •

النتائج السلبية لدفع الناس

مازال هناك ميل واسع الانتشار لدى الناس الذين لم يالفوا تصاليم العلاقات الإنسانية واساليبها نحو اعتبار أن هذا النمط الذي وضعناه من المشاركة يتضمن نفس الشيء الذي يتضمنه تحريك الناس • على حين أن دفع الناس يتضمن أسلوبا يختلف كل الاختلاف • وهو يقوم على دعاوى مختلفة عن الناس • كما أنه يفترق إلى القدرة على التحجيس ويؤدي في النهاية إلى النتائج السلبية • والقصود من دفع الناس استغلال الحصافة والمكر والمناورة واللجوء إلى الدوافع الخفية • بمعنى أن الرئيس يؤثر على مروضيه ليقبلوا وجهة نظره أو قراره الذي اتخذه مقدما • وبالرغم من أنه قد يمارس شكليات المشاركة إلا أنه لا يؤمن بها ؛ ذلك لأنه ليس لديه ثقة حقيقية بتقديرهم على مساعدته في حل مشكلاته •

وأشيع إشكال دفع الناس غرس الأفكار في أذهانهم بطرق غير ملحوظة ، حتى أنهم ليتقدمون بها فيما بعد كما لو كانت أفكارهم الشخصية • وهذا شيء يختلف تماما عن مناقشة المشكلات بصراحة وتبادل وجهات النظر في عدد من الحلول التي اقترحها كل من الرئيس وغيره من المعنيين خلال

(٧) انظر Gordon H. Turner, "Human Relations Training as Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37 - 46.

صعيهم المشترك للتوصل إلى أفضل الحلول . ومن أساليب دفع الناس الأخرى استعمال الدعاية ووضع واجهة زائفة من السلوك عند الاستماع إلى الآخرين ، والزعم بأن الناس يجب أن يساقوا كالأغنام ماداموا لا يستطيعون التمسك لأنفسهم بأي شيء . وهناك مداخل ملتوية ودونية كثيرة لدفع الناس يستغلها في ميدان السياسة وغيرها من مظاهر الحياة اليومية الانتهازيون الذين يتطلعون إلى النتائج السريعة .

وأما الانفعال الصبور الذي تميزه المناقشة الحرة فيختلف عن دفع الناس . ويشير تيرنر إلى ذلك بقوله أن وجهة النظر الكامنة وراء دفع الناس هي أن الناس الآخرين ليسوا سوى أشياء يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ، وأنهم بفضل الرجل البارح يتساقون - بطريق غير ملحوظ أو غير متأثر - إلى أن يفعلوا ما يريد منهم أن يفعلوا . ورجال التنفيذ يدركون تمام الإدراك أن اجتماع أي لجنة من اللجان قد ينظر إليه على أنه مجرد أسلوب لحصولهم على ما يريدون تحت ستار من الديمقراطية .

وأسلوب دفع الناس يتضمن - في أساسه - الانقياد إلى احترام كرامة الآخرين وتكاملهم . والواقع أن لسان حال هذا الأسلوب يقول : « الغاية تبرر الوسيلة » . والذين يمارسونه كثيرا يعملون طبقا لفلسفة البقاء للأصلح . وعلى هذا فدفع الناس أسلوب إناني وغير اجتماعي ، وهو يزعم أن الانتهازي الماهر يجب أن يستغل الشخص الأقل تقيدا ، وهو يعترف بأن الأقلية الذين توافرت لهم القوة - بالعلم أو ربما بالوراثة - لهم الحق في السيطرة على الآخرين بطرق قد لا تكون في صالح هؤلاء الآخرين . وهو يعني في الصناعة - كما يعني في غيرها - العمل دون أي اعتقاد خلقي بأن الناس جميعا خلقوا سواسية ، وأن لديهم شعورا أساسيا بالكرامة والكرامة . وكل هذه الدعاوى مناقضة للمدخل الإيجابي إلى الطبيعة البشرية . إذ لا أحد يجب أن يشعر بأنه ينبغي أن ينحني إلى هنا وهناك دفعا ، أو أن غيره يلصق به كالكرة .

وعندما يدرك الشخص « المدفوع » حقيقة ما حدث فإن رد فعله الطبيعي هو الامتناع ؛ إذ يشعر بأنه قد غرل واستغل . وحتى إذا كانت النتيجة في صالحه فإن العملية نفسها تولد الامتناع لدى الشخص الذي يعتز بكرامته والذي يشعر بحقه في المعاملة المستقيمة غير الملتوية . ولا أحد منا يجب أن يشعر بأنه مسير أو واقع تحت تأثير قوى لا يفهمها ، وأن الحيلة

التي تهدف إلى تحفيز الموظفين إلى العمل والتي تشرح لهم على أساس أنصاف الحقائق ، ثم يتضح آخر الأمر أنها شيء مختلف تماما تقابل من جانب الموظفين بالمقاومة بمجرد أن يعملوا في ظلها - وغالبا مايتولد الحد من حصيلة الانتاج من هذا المصدر . ذلك لأن الموظفين عندما يشعرون بأن أحدا سخر من عقولهم كان من المحتمل أن تتحول ثقتهم بالإدارة إلى تشكك وارتياب يدوم أعواما طويلا .

ودفع الناس لا يخرج الا بأسوء حال إلى الناس . ونحن نعلم بطبيعة الحال أنه يحقق نتائج وقتية في سبيل اصابة أهداف الذين لايعلمهم تكامل شخصيات الآخرين لا في قليل ولا في كثير . الا أنه في النهاية سيرتد إلى تعود هؤلاء الانتهازيين ، وينشئ دائرة مفرقة خبيثة من السلوك السلبي الذي يصعب على الإدارة فهمه ، فتتسائل : « لماذا يقاوم هؤلاء الناس أهدافنا في حين أننا قمنا بشيء نعتقد أنه يحقق أفضل مصالحهم ؟ اننا نعرف ما هو الأفضل لهم » . وعندما يقاوم الموظفون أو المشرفون في المستويات الأقل تستنتج الإدارة أنهم يعوقون التقدم ، أو أنهم لا يستطيعون أن يروا ما هو الصالح لهم . وهذا الاتجاه يؤدي إلى نمط عدائي من جانب الإدارة ويعمل على أن يزيد الموظفين امتعاضا على امتعاض . وكم من مرة رأينا مسالك الموظفين يعكسها تشكك رجال النقابة وارتياهم ، فهم بوصفهم أفرادا مستقلين قد يشعرون بأن رسالة نقابتهم هي تحدى هذا الأسلوب ، أسلوب دفع الناس . ومن الجائز أن تكون النتيجة النهائية احتجاجا تصعب تسويته لأن الانفصالات والشكوك تعترض طريق التسوية .

دفع الناس في مقابل المشاركة

إن الرغبة في المشاركة الأصلية لا تتضمن الاذعان لأسلوب دفع الناس . ورجل التنفيذ الذي يتقبل من حوله بإخلاص باعتباره أناسا لهم الحق في المعاملة الصريحة ، أناسا لهم مواهب خاصة ، واتجاه أساسي تعاوني يمكن تنميته في جو من الأمن والثقة المتبادلة ، لن يقع فريسة لاغراء دفع الناس أو دفع رؤسائه أو زملائه أو مرسوميه . والنتائج المترتبة على هذا خطية للنقابة ، والشئ بأهمل للنقابة . أما المسالك السلبية التي تنتج عن دفع الناس فبإمكانها أن تهدم الجهود التي تبذل في مدى عنة

صنّين لكسب ثقة الآخرين . وإذا كان أسلوب الإدارة هو أسلوب دفع الناس أساساً فإن برامج إدارة الأفراد الباهظة والخطط الاجتماعية الممتازة التي تهدف إلى كسب ولاء الموظفين ، وشروط العمل الجيدة وغيرها من الخطوات التي تتخذ لرفع الروح المعنوية تصبح كلها عديمة الجدوى كمحضرات للعمل .

والموظفون يشعرون بأصالة أسلوب الإدارة عن طريق الجوانب الصغيرة من المسالك والقرارات اليومية بنفس القدر الذي تشعروهم بها القرارات الكبيرة . حتى مدير الفرع الذي أوهم بأن نقله إلى فرع آخر هو في صالحه - على حين أن هذا النقل تنزيل من درجته فعلاً - يمكن أن ينتظر منه أن يظهر امتعاضه عن طريق مسلكه غير الملحوظ إن لم يكن عن طريق انفجاره السافر على نحو ما . وقد يكون من الصعب في أول الأمر التمسك بالمعاملة المستقيمة المتضمنة للأخبار السيئة إلا أن الشخص المعنى سوف يحترم رئيسه لأنه لعب معه بالورق المكشوف - ووراء كل هذه الأشكال من الامتعاض تكمن شخصية حر جريئة ، وبأسرة فخورة يطالب الإدارة بأن تحترم تكامله كشخص ، بنفس النظر عما تعطيه أو تأخذ منه ، ويجابه المديرون باستمرار بمسألة اختيار أسلوب المشاركة الإيجابي أو أسلوب دفع الناس السلبي . ولكننا اليوم على اعتاب السمو فوق اغراعات الماضي في دفع الناس في كثير من جوانب الحياة الصناعية ؛ ذلك لأنه لايجدى . ومازالت جماعات المديرين المستثمرين تزداد ، وهي ترغب الآن في التقدم عن طريق مساعدة الآخرين على النمو والتوسع من خلال عملهم . ومازالت إدارة الأعمال ترى أن الأسلوب الديمقراطي في المشاركة يبنى المنظمات الانسانية ويجزى عن الجهد المبذول في العملية ، وينبها كولير Collier إلى التخلي التدريجي عن المبادئ التحكيمية فيقول :

« لقد بدأ رجال الادارة يدركون أن دورهم ليس دفع العمال والسيطرة عليهم ، بل تنسيق وظائفهم . ولقد اكتشفوا - بعد أن أعادوا فحص أنفسهم ونقص أعمالهم - انه لاحق لهم في ادعاء الحكمة العليا ، وأنهم لم يخلوا السلطان على أعمال الآخرين وحياتهم . بل لقد اكتشفوا عوضاً عن هذا - أن لهم عملاً يؤدونه ، وهو التخطيط للمستقبل وتنسيق نشاط الآخرين وضمان اهتمامهم وتعاونهم (٨) »

Abram T. Collier, "Business Leadership in a Creative Society," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, p. 37.

النتائج الإيجابية للمشاركة

إن رجال التنفيذ الذين تبينوا طرق القيادة الديمقراطية يكونون احتراماً أصيلاً لكرامة مروضيهم وذكائهم ، واندفاعهم الطبيعي للاشتراك فى المسائل التى تخصهم . وهم مقتنعون بأن هذه العملية تطلق الاهتمامات والقوى التى لا يمكن أن تنبثق إلا عندما تتاح للرجال الأحرار فرصة التعاون كفريق . والمروضون يستجيبون عندما يعرفون الأهداف ويستفزون للتغلب على العقبات بمناقشة الطرق المختلفة للتوصل إلى ذلك بحرية ويدركون دورهم فى العملية . وهم يعرفون - وهم يعملون من أجل تحقيق هذه الأهداف - أن قائدهم الديمقراطى سوف يستشيرهم عندما تجد المشكلات التى تحتاج إلى توجيه جديد لجهودهم . وهم يعملون أن لرتبهم عقلية متفتحة عندما يلتبس معونتهم ، وأنه يشعر أنه بذلك يمكن التوصل إلى قرارات تقوم على تجميع الأحكام أفضل بكثير من القرارات التى يتخذها دون استشارة أحد . وهم يدركون أن الرئيس هو الذى يتخذ القرار النهائى بنفسه ، ولكن بعد أن يزن كل الحقائق المتوافرة لديه والمقترحات التى تقدم بها فريقه . ولا تمنى القيادة الديمقراطية - بأى حال - تنازل المدير عن سلطته أو مسئوليته فى اتخاذ القرار النهائى . ومع ذلك فأعضاء الفريق يدركون أنه التمس منهم أفكارهم التماساً أصيلاً . ونتيجة لهذا فهم يفهمون المشكلات التى تواجه المدير والأسباب التى دعت إلى اتخاذ قراره الأخير على هذا النحو بالذات . وفى هذه الظروف أثبتت التجربة مرة بعد أخرى أنهم لا يدخرون وسماً فى سبيل تأييد المدير وتنفيذ القرارات وإن لم يوافق جميع أفراد الفريق عليها من أعماق قلوبهم . هذه العملية ، عملية القيادة الديمقراطية تجبر ينباع جديدة من الطاقة والمبادأة بين أعضاء الفريق الذين يحترمون الرئيس الذى يلتبس لصحهم ومعونتهم فى أصالة قبل أن يتخذ قراره الأخير .

إدراك الذات والمشاركة

وقد يحسن بنا أن ننصح للمدير الذى يهتم بالتمتع بمزايا المشاركة الأصلية فى مؤسسة أن ينظر إلى نفسه أولاً ويسأل : « إلى أى مدى أنا مستعد للمضى بهذا الأسلوب ؟ كيف تتسرب معتقداتى خلال سلوكى مع المشرفين فى المستويات الأقل ، ومع النقابة ومع الموظفين فرادى وجاعات ؟

هل أعتقد أنهم يستطيعون أن يضعوا في من الثقة ما يجعلهم يرغبون في المشاركة ؟ ماذا أعتقد فعلا عن قدرتهم على تقديم المقترحات العملية ؟ هل عملية للمشاركة هي من أهم الأشياء عندي ؟ أم هي الأفكار التي أحاول أن أحصل عليها منهم ؟ هل أرغب أنا شخصيا في العمل على تنمية للمشاركة الحقيقية على مستوى وعلى للمستويات الأخرى في المؤسسة ؟ هل تنحصر كل رغبتى في أن أمضى في التصويت والافتراء لأجريه فقط ، أم اننى راغب فعلا في أن أعمل به وأنمو به ؟ كيف أقصرف نحو الاقتراحات التي تأتي من اسفل على حين أرى أنها من الأفكار التي كان يجب على وعلى رجل أن يفكروا فيها من قبل ؟ وماهى تحيزاتي وولاداتي الأساسية ، ونقط ضعفى ؟ هل انا بحاجة فعلا الى المساعدة ؟ الى أى مدى تكون مسئوليتى في نظى في مسألة المشاركة هذه ؟

وسوف تعطيك هذه الأسئلة وموقفك منها الارشادات التي تبين لك هل أنت مستعد فعلا لأن تنمى للمشاركة الحقيقية القائمة في شركتك . ولابد لك من مبر لا حد له لكى تسحب من رجالك طاقاتهم الكامنة الكاملة وتستغل نتائج ذلك . والتنمية المتدرجة للمشاركة بإمكانها أن تفعل الشيء الكثير للاسراع بنمو مؤسستك الانسانية . وتذكر أن كل العملية تبدأ بك أنت بما لك من قدرة على إشاعة الشعور الحقيقى بالأمن فى مؤسستك ، وهو الشعور الأساسى بالنسبة لتنمية المسئولية المشتركة .

أما دورك كموصل للمعلومات ومستقبل وموزع للأفكار والآراء والمعلومات فيجب أن يصبح دورا ايجابيا ومكرسا . وهذا يستلزم البراعة فى أن تصبح مستمعا عطوفا وأن تتقبل نواقص الآخرين ومواطن قصورك على السواء . وإذا كنت تتوقع من الآخرين أن ينمو عن طريق قيادتك إياهم فلا بد لك من أن تقبل أن تنمو أنت أيضا . ولكى يشاطرك مروعوك الشعور الحقيقى بالاعتبار ، فلا بد لك من أن تكون مستمعا لكى تقاسمهم بعض مشكلاتك الكبيرة والصغيرة على السواء . وليس معنى هذا أننى أوصيك بأن تشترك مروعوك جميع مشكلاتك بلا استثناء ؛ ذلك لأن مايتضمنه ذلك من تصويقات وتكليف شيء ضخم جدا . وبإمكانك أن تبدأ فى بطة بمعالجة مسائل تؤثر فى مصالحهم تأثيرا مباشرا ، ثم ان قدرتهم على للمشاركة بصورة فعالة سوف تنمو بنمو الثقة ، وتوسع آفاقهم . وانك لاتستطيع أن تنتقل فجأة الى مسلك المشاركة ثم تتوقع أن يجرى . ولكنك سوف تصبح رجلا لفلسفتك فى المشاركة .

ولابد أن تستعد لممارسة ماتبشر به في معاملتك لمساعدتك من رجال التنفيذ والادارة • وعليهم أن يتشربوا اخلاص أسلوبك ويستعملوا لكي يقوموا بنصيبهم في تنمية القيادة الديمقراطية والمشاركة على مستوياتهم المختلفة أيضا •

مجالات المشاركة

قد يفيدك ملحق (١٦ - ١) في تحليل كمية المشاركة التي ترى أنها مناسبة لمؤسستك في مرحلة معينة من تقدمها • وهو يبين تسعة بنود للمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات مع مرؤسيك من الموظفين ، والمجدول ينسحب على جميع احتمالات المشاركة المطبقة في الدول الاشتراكية والرأسمالية على السواء • ومن المهم الاعتراف بالعلاقات المتشابكة بين أسلوب الادارة في مشاركة المعلومات وأسلوبها في اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة • وفي الدول الرأسمالية المتقدمة ذات التقاليد الديمقراطية تميل الأساليب فيما بين البندين الثالث والسادس الى أن تسود ، وإن كان البند الثامن مازال معمولاً به في بعض المواقف • وأما الأسلوب المدرج تحت البند الأول فقد يميز الأهداف في يوغوسلافيا في الوقت الحاضر على الأقل ، ويميز البند الثاني قطاعات من الصناعة الألمانية والنمسية • ويبدو أن البند التاسع يصف الأساليب المعمول بها حالياً في الجمهوريات الكبرى في الاتحاد السوفيتي والصين (١٨) •

ملحق (١٦ - ١) مجالات مشاركة العمال في ادارة الأعمال •

أسلوب الادارة في اتخاذ القرارات	أسلوب الادارة في مشاركة المعلومات
١ - الملكية الاشتراكية للشروعات بتوجيه العمال : الجمعيات التعاونية الخ • • • ماقرره « نحن » بعد المناقشة الحرة بين الأنداد لجميع الحقائق يوجه الى أفضل مصالحنا •	العمال مسئولون بالتضامن عن الادارة ، ولذلك يجب أن تتيسر لهم المعلومات الادارية الكاملة لكي يخطوا ويقرروا بذلك بعد المناقشة الحرة •

(١٨) • توصل المؤلف الى هذه النتائج من البحوث المتصلة التي قيمت لسلطة الدراسات الدولية عن اسهام العمال في ادارة الأعمال ، فيينا • النمسا • سبتمبر سنة ١٩٥٨ • بالمراف مؤثر الحرية التقنية •

تابع ملحق (١٦ - ١) مجالات مشاركة العمال في إدارة الأعمال •

أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات أسلوب الإدارة في مشاركة المعلومات

- ٢ - المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعمال عن التوجيه بواسطة اللجنة التي يكون للعمال فيها حق التصويت شرعا تعرض وجهات نظر العمال مزودة بالسلطة في تخطيط الإدارة والمناقشة قبل اتخاذ القرارات. ويتوقف ضعف الأثر أو قوته على عوامل كثيرة •
 - ٣ - التخطيط المشترك يستغل معرفة العمال الوثيقة ومواهبهم الخلاقة إلى الحد الأقصى. ويصبح الاجتماع قرار الإدارة في نطاق الحدود التي رسمتها الإدارة •
 - ٤ - المناقشة المشتركة لخطط الإدارة الموسوعة بمثابة في صورتها المبدئية الخاضعة للتعديل ، فالإدارة تحتاج إلى أنسب حل فني بشري وأخيرا تقرر الإدارة وتحمل المسؤولية •
 - ٥ - قرار الإدارة الانفرادي يدخل في حسابه احتياجات الموظفين. نحن نشرح الخطط بصراحة ونستمع إلى آرائهم ، ولكننا قلما نحتاج إلى أن نغير خططنا التي وضعناها بمثابة •
- المعلومات الكاملة تغطي مقبلا لمثل العمال بوصفهم أعضاء في لجنة الإدارة • ان معظم العمال يفتقرون إلى الفهم الكامل للجوانب التخصصية من الإدارة ولكنهم يستطيعون اكتساب المعرفة الكافية عن طريق الخبرة •
- التبادل الكامل للمعلومات من البداية • فنحن بحاجة إلى مقترحاتهم ونتوقع أن تعكس خططنا بعض وجهات النظر على الأقل نحن نعتمد عليهم في الوصول إلى النتائج •
- المعلومات الكاملة يمد أن تتبلور خطط الإدارة ، فنحن نريدهم أن يفهموا • ومسئولياتنا هي أن نسمع بأننا مفتوحة لآرائهم قبل أن نتخذ القرار النهائي •
- نوافق على أن نقدم للمعلومات الكاملة مقبلا حتى يقضوا على مايتوقونه • ونحن نحاول أن نرد على أسئلتهم أجابة كاملة •

تُبع ملحق (١٦ - ١) مجالات مشاركة العمال في إدارة الأعمال .

المسلوب الإداري في اتخاذ القرارات أسلوب الإدارة في مشاركة المعلومات

- ٦ - على الإدارة أن تبين قراراتها مقدما لكي تفوز بتأييد العمال وتقبلهم له ونحن نعلم مقدما أن عمالنا بإمكانهم أن يتظلّموا فيما بعد ولكن قراراتنا يسرى حتى يتقبلوا القرار .
 - ٧ - تعلن الإدارة القرار بصورة رسمية مقدما أن امتيازنا القانوني هو أن نتخذ القرارات التي لابد للعمال من اطاعتها . ونحن وحدنا المسئولون عن النتائج .
 - ٨ - نتخذ القرارات وتنفذ دون إخطار سابق للعمال . فالإدارة تستلزم اتخاذ الخطوات الحاسمة للتكيف للظروف المتغيرة حتى ولو كان لهذا أثره العكسي في العمال .
 - ٩ - يصدر « الأوامر » من السلطة المركزية العليا . وعلى الإدارة نفسها أن تلجأ للضغط الذي يأتيها من الخارج ، ولا مفر لنا من تنفيذ ما يقال لنا بتأييد من السلطة العليا .
- لا حاجة إلى إعطاء معلومات إلى من لا يستطيعون أن يفهموا ضرورة صدور الأوامر . فالمخططون عليهم أن يعرفوا ما هو الأفضل . ولا جدوى من إثارة الأسئلة في الوقت الذي لا يرى فيه الآخرون الاحتياجات الشاملة .

وفي تأملك للخطوات التي يتضمنها الانتقال من مستوى الى آخر من مستويات مجالات المشاركة هذه يجب عليك - بوصفك مديرا - أن تتدبر الالتزامات المتزايدة التي تلزم بها شيئا بعد شيء نحو نفسك ونحو مؤسستك على أمل أن تفجر - بصورة أكبر فاعلية - ينابيع الأفكار والمبادأة التي قد تكون الآن خاملة في مؤسستك الانسانية . ومن الواضح ان هناك مخاطره ، وأن هذه الأساليب الجديدة تستلزم وقتا طويلا وصبرا لا حد له . والاتجاه نحو مشاركة أكبر من جانب العمال في الادارة أكثر وضوحا في بعض البلاد الأوروبية ، ولكن تقدما كبيرا تم في هذا الاتجاه في الولايات المتحدة أيضا خلال السنوات الأخيرة *

المسلك القابل للتكيف والمشاركة

بالرغم من أننا صبينا تأكيدنا في هذا الفصل على وسائل القيادة الديمقراطية التي تؤدي الى الاشراف الايجابي . ومشاركة العمال فان هناك بعض الظروف التي تستدعي السلوك التنفيذي الحاسم الحازم المباشر ، دون أي مشاركة من جانب العمال . وللسوف يتحمل المعنيون الانحراف عن نمط القيادة الديمقراطية اذا هم اعتبروه انحرافا حتمته الظروف الخاصة - من مثل هذا الأمر المستعجل ، أو مواجهة المواقف التي يضمن فيها تسليم الانتاج في مواعيد محددة ، أو حالة طوارئ لم يحسب لها حساب وما الى ذلك . ولكنهم يجب أن يقتنعوا بنية المدير الحاضرة في استشارتهم وأخذ رأيهم - على الأقل - في تلك المشكلات التي تؤثر فيهم وفي عملهم بصورة جوهرية .

وبعد ان قام أوجريس بالكثير من الملاحظات لرجال التنفيذ أثناءه العمل خاص الى أنه ربما كانت أفضل توليفة للقيادة الفعالة تتألف من ٥٠٪ من الأوامر والتوجيهات و ٥٠٪ من الديمقراطية :

« ربما كان من الواجب علينا أن نتكاسى أن لرجل التنفيذ نمطا واحدا معيننا من القيادة ، وأن نساعده على أن يمتد أفضل سلوك قيادي يتناسب مع كل موقف اداري » *

وهذا هو المسلك القابل للتكيف الذي يصعب إعتناهم على حقائق كل

موقف - وهذا بدوره يعني أن رجال التنفيذ بحاجة الى أن يصبحوا أكثر ادراكاً للآخرين ، لأننا نعرف أنه لكي نفهم الآخرين يجب علينا أولاً أن نفهم أنفسنا . واني لا اقترح على رجل التنفيذ أن يغير سلوكه . ولكن يبدو لي أن أفضل من هذا أن نساعد رجل التنفيذ على أن يصبح أكثر ادراكاً وأكثر تقبلاً لتكوينه الشخصي واني لأعتقد أنه لو بذلت المساعدة لأناس أكثر لكي يفهموا ويحترموا أنفسهم (كما لديهم من مواطن ضعف) لاستنتج ذلك - بصورة آلية - توفر احترام أكبر للآخرين (٩) .

ولكي ينمي رجل التنفيذ هذا النوع من المسلك القابل للتكيف يجب عليه أن يكون قادراً على تقدير المواقف البشرية بسرعة ، مستغلاً الطرق التي وصفناها في الفصل الحادي عشر . فيفضل فهمه للعلاقات القائمة بين الناس ، والمطالبة الخاصة في كل موقف ، وفهمه أيضاً لمنصر الزمن الجوهري ليستطيع أن يقرر كيف يتصرف تصرفاً سليماً ، متخذاً من الموقف نفسه مرشداً لهذا التصرف . ثم أن كل واحد منا ينجح سلوكه من يوم لآخر ، وتجاه كل مشكلة تواجهه ، الا أن ممرضينا يصمدون أحكامهم على نمط السلوك الشامل بوجه عام . وهم ينتهون اما الى أن هذا الانسان يريد أن يستمع حقاً ، ويحاول أن يفهم أفكارنا ومشاعرنا ، أو أن هذا الانسان لا يهتم سوى أن تؤدي مهمته بحيث لا وقت لديه من أجلنا . هذا هو طريق التعامل معه . ويتوقف السلوك الخارجي لرجل التنفيذ على اعتقاداته الداخلية ، كما يتوقف على الاعتقادات المأخوذة عنه . ولا يتضمن تكييف سلوكنا نحو موقف معين تغيير معتقداتنا . وكل ما هناك أن نتعرف بالحالات الشاذة كما هي . ومع ذلك فلكي يتحقق للممرضين شعور كاف بالأمن يجب أن يتمكنوا من التنبؤ - عموماً - بالنمط المتباد لسلوك رئيسهم ، وأن يعرفوا ماذا ينتظره منهم .

رجال التنفيذ كمرسين

يفضل القيادة الديمقراطية يصبح رجال التنفيذ مدبرين ومدبرين لمن

Chris Argyris, "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management*, March, 1956, pp. 8, 9. (٩)

حلولهم أكثر من أى وقت مضى . وبالرغم من أن ذلك يعتبر واحدا من أكبر التحديات فى الوظيفة التنفيذية فإنه من أسخى الفرص مكافأة . وأى شيء أكثر إرضاء من رؤية الرجال ينمون تحت قيادتك التى تشجع على المشاركة فى التخطيط واتخاذ القرارات ؟ ان الآباء يلتزمون الحصول على هذه المكافأة أيضا وهم يرون ابتاعهم يكترون وينمون . وبوصفك مدرسا يجب عليك أن تكون أقل احتفالا بالتمتع فى أغوار شخصية مساعدك ، وأكثر اهتماما بتدريبهم اليومى حتى ينمو لديهم الشعور الحقيقى بالمشاركة فى المشروع والاحساس بالمسئولية عن نجاحه . ومن الخطأ الفاحش أن تحاول خلق رجل تنفيذ على صورتك ومثالك . ولكن عليك أن تحاول - بفضل قيادة الاشتراك - أن تساعد الرجل على أن ينمى قدراته الخاصة بطريقته الخاصة بإرشادك ، فهذا سوف يجعل منه مسهما قويا ذا أفكار ابتكارية خاصة . مسهما يستطيع أن يقول عن نفسه إنها نفسه هو ، لا نفسك أنت . وسوف نعالج فى الفصل التالى بتفصيل أكبر الدور الذى يجب أن يؤديه رجل التنفيذ كمدرس ومدرّب فى سبيل إبراز مواهب رجل التنفيذ الجديد طبعا لخطط محددة تهدف الى تنمية إدارة الأعمال .

مراجع

- "An Adventure in Multiple Management," Industrial Tape Corporation, New Brunswick, N.J., 1950. (Booklet.)
- Argyris, Chris: "Research Trends in Executive Behavior," *Advanced Management*, March, 1956, pp. 8, 9.
- Cisler, Walker L., S. F. Leahy, and Robert E. Schwab: "The Need for Human Relations Research in Effective Business Operations," European Productivity Agency, Rome Conference on Human Relations in Industry, February, 1956. (Mimeographed.)
- Collier, Abram: "Business Leadership in a Creative Society," *Harvard Business Review*, January-February, 1953, pp. 29 - 38.
- Davis, Keith: "Management by Participation," *The Management Review*, February, 1957, pp. 69 - 79.
- Hood, Robert C.: "Concern for Cost: A Participative Approach," *Company Experience in Manufacturing Cost Reduction*, AMA Manufacturing Series, no. 221, 1956, pp. 33 - 40.

- McGregor, Douglas: "Getting Effective Leadership in the Industrial Organization," *Journal of Consulting Psychology*, 1944, pp. 55-63; reprinted in *Advanced Management*, October-December, 1944, pp. 148-153.
- : "The Staff Function in Human Relations," *The Journal of Social Issues*, Summer, 1948, pp. 5-22.
- Moser, George V.: "Consultative Management," *NICB Management Record*, November, 1955, pp. 438-439.
- Riegel, John R.: *Employee Interest in Company Success*, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, Ann Arbor, Mich., 1956.
- Schwab, Robert R.: "Motivation and Human Relations Principles," *Motivation: The Core of Management*, AMA Personnel Series, no. 155, 1953, pp. 30-39.
- Stryker, Perrin: "How Participative Can a Company Get?" *Fortune*, September, 1956, pp. 134-136.
- Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt: "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April, 1958, pp. 95-101.
- "The Crown Princes of Business," *Fortune*, October, 1953, pp. 150-153.
- Turner, Gordon H.: "Human Relations Training as Seen by a Psychologist," *The Business Quarterly*, Spring, 1956, pp. 37-46.
- "What Is Employee Participation?" Esso Standard Oil Company, 1954. (Booklet.)
- Whyte, William Foote: *Leadership and Group Participation*, New York State School of Industrial and Labor Relations, Bulletin 24, Cornell University, Ithaca, N. Y., May, 1958.

الفصل السابع عشر

رفع مستوى المديرين التنفيذيين

إن التنمية التنفيذية قد أصبحت كلمة تنزدد في الصناعة الأمريكية ، وبخاصة في السنوات العشر الماضية ، وسرعان ما أصبحت بدعة ، وقد أصبح كل منقذ معرضاً لبعض نواحي نشاط التنمية الإدارية داخل شركته عن طريق برامج تدريبية خارجية ، أو عن طريق قراءته الخاصة • وفي الحقيقة فإن اهتمامك بقراءة هذا الكتاب بمثابة يشهد على اهتمامك أيضاً بتنمية قدراتك بوصفك منفذاً إدارياً •

إن عدداً قليلاً من الشركات بعيدة النظر كانت مهتمة قبل الحرب العالمية الثانية بأعداد خطط منظمة لتنمية المندفين ، ولكن أكثر من ٨٠٪ من مثل هذا النشاط قد تم منذ ذلك الحين ، إذ أن بحثاً قد أجري في سنة ١٩٤٦ أوضح أن ٥٢٪ فقط من الشركات التي تم الاتصال بها كان لديها برنامج لتنمية للمندفين • وقد أظهر بحث ثانٍ أجري في سنة ١٩٥٢ - أن ٨٢٪ من ٢٤٨٤ شركة وهي تمثل على وجه التقريب ٣٠٪ من مجموع الشركات كان لديها خطط محددة • وفي بحث آخر أجري بعد ذلك في سنة ١٩٥٤ - ١٩٥٥ أوضح أن ٥٤٪ من الشركات المبحية كان يوجد بها بعض برامج منظمة للتنمية يجري العمل بها • يضاف إلى ذلك ٢١٪ منها قد عينت عضواً من منظماتهم لتوجيه أو ترقية التنمية الإدارية (١) • فمن الواضح إذن أن حوالي ثلاثة أرباع عينة كبيرة من الشركات الأمريكية تغطي اهتماماً جوهرياً لهذا الموضوع الحيوى •

M. J. Dooher (ed.), *Current Practice in the Development* (١)
Management Personnel, AMA Research Report, no. 28, 1955.

وكذلك قد حدث في أوروبا بعد الحرب نمو سريع في ادارة الاعمال بصورة رسمية ، وبخاصة في المستويات الادارية لتوسطة والدنيا منها ، وبدرجة متزايدة في مستوى الادارة العليا . وقد اوضح من خبرة الكاتب في التدريس في معهد IMED في لوزان وفي IPSOA في تورين أن رجال الاعمال الأوروبيين يهتمون بصورة جدية بالتدريب على احتراف الادارة ، وأن لديهم مهارات فائقة في كثير من النواحي ، وأنهم يتقلمون بسرعة في ظل طريقة التعليم الخاصة بدراسة الحالات . وهناك اعتقاد بأن ما يزيد على مائة برنامج لتدريب المديرين بصورة رسمية يجري الآن في فرنسا والمملكة المتحدة والسويد والنرويج والاماراتك والمانيا وايطاليا وسويسرا وتركيا ويوغوسلافيا وهولندا وبلجيكا وبورما وروسيا واستراليا وتيوزيلاند والهند والفلبين واليابان . وهناك دول أخرى ، مثل اسبانيا واليونان وعدد من دول أمريكا الوسطى والجنوبية ، تقوم كذلك بتنمية التدريب الاداري .

وربما يقول القارئ لنفسه : « حسنا ، هذا لا يصلح الا للشركات الكبيرة ، وإن مشكلاتي جد مختلفة ، ويمرور الزمن أصبح هرا ، وسيرتفع شخص آخر غيري من المنظمة ليشغل مكاني » . وكما يتضح من الملحق الآتي (١٧ - ١) فإن لدى عدد كبير من الشركات التي يقل فيها عدد العاملين عن ٥٠٠ موظف خططا لتنمية الادارة . وإن مجرد وجود خطط وبرامج محددة لتنمية للمنفذين هو بطبيعة الحال دليل على الاهتمام والنشاط . وليس هناك ضمان أن تكون جميع الشركات المعنية تحتاج الى خطط مستكملة والحصول على القيمة الكاملة للوقت التي أنفقتة . ولكن مثل المظاهر

(ملحق ١٧ - ١) أين تقع التنمية التنفيذية

شركات بها خطط تنمية		عدد العاملين
النسبة المئوية	عدد	
١٧٪	٤٨٥	أقل من ٢٥٠
٢٣٪	٢٨٤	من ٢٥٠ - ٥٠٠
٢٧٪	٤٧٨	من ٥٠٠ - ١٠٠٠
٢٩٪	٧٤٢	من ١٠٠٠ - ٥٠٠٠
٥٢٪	١٩٨	من ٥٠٠٠ - ١٠٠٠٠
٦٩٪	١٩٧	أكثر من ١٠٠٠٠

الأخرى للممارسة الأمريكية للإدارة في الماضي فإن هذه الناحية الجديدة سوف تبلغ بالتدريب مرحلة من النضج والصقل في كل شركة تستقر على خطط تنطق واحتياجاتها الخاصة وتنصف المشكلات التي تنطوي عليها بالصعوبة وطرق تقييم فاعلية التدريب في هذه الناحية لم تستكمل نموها (٢) .

هل يحتاج المدبرون إلى تنمية ؟

ويتفق معظم المنفذين على أن مشكلات الإدارة تتزايد بمتوالية هندسية بازدياد حجم المنظمة وتعقيدها . ومع التوسع الكبير في الصناعة في السنوات الأخيرة زاد الطلب على المنفذين المؤهلين عما كان عليه في أي وقت مضى . وتبلغ تكاليف خدمات المنفذين في المتوسط ٥ في المائة من نفقات المشروع وعندما تدرك أن هذا العدد القليل من الأفراد يتخذ القرارات بشأن الـ ٩٥٪ الباقية من نفقات المشروع ، فإنه من وجهة نظر النفقة تستطيع أن ترى أن للمشروع يجب أن يتوافر لديه رجال مؤهلون في مراكز الإدارة . ومن وجهة النظر التنافسية تستطيع غالبية الشركات أن تتنافس على قسم المساواة في شراء المواد والآلات ، وكذلك في الأسواق . ولكن الشركة التي كونت وحافظت على فريق من رجال الإدارة ذوي المقصورة المالية والذين يعملون في سهولة ويسر فقد حوت في أعماقها ميزة حاسمة ودائمة . وتاريخ الأعمال مليء بأمثلة من الشركات التي فشلت أو اختفت من الوجود بسبب المديرين المأجزين غير المدربين تدريباً كافياً .

ومن تجربتك الخاصة ربما تكون قد شاهدت الأمر السنيء الذي يمكن أن يجره مدير عاجز على المنظمة ومن يعمل بها ، إذ يعاني من ذلك الطاقة والمبادأة والعمل الجماعي والحافز على الإنتاج .

وقد زادت مسئوليات وتقييدات الوظائف التنفيذية زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة ، وقد نمت المشروعات بصفة مستمرة وبلغت حجماً هائلاً . فبتناك مزيد من أوجه النشاط والتخصصات الفنية والوسائل الفنية الجديدة للتنسيق والرقابة ، وكذلك مزيد من الضغوط على طول الخط .

K. A. Andrews, "Is Management Training Effective?" (٢)
Harvard Business Review, January-February, 1957, pp.
85-94; March-April, 1957, pp. 63-72.

وتبين البحوث الحديثة أن معظم المديرين ينفقون في العمل بين احدى وخمسين وست وخمسين ساعة في الأسبوع (٣) وحتى مع ذلك فإن كثيرا من العمل الملح يلزم ارجاؤه لأن عدد المديرين المؤهلين من المستوى المتوسط غير متوافر . وبازدياد حجم المنظمات أصبحت معظم هيئات الإدارة معقدة لكثرة المستويات المختلفة للسلطة والمستولية . وكما لوحظ في الفصل الخامس قد أثارت العلاقات بين الهيئات الاستشارية والتنفيذية مشكلات مهمة ؛ اذ كانت اللامركزية تمنى خلق مزيد من الوظائف التنفيذية التي تتخذ القرارات في مستويات دنيا في المنظمات الكبيرة ؛ فمثلا قد خلق برنامج اللامركزية لشركة جنرال اليكتريك مايزيد على مائة مصلحة مستقلة تنقسم الى اثنين وعشرين قسما . وتمشيا مع سياسة اللامركزية عمد كثير من الشركات الى جعل إصدار القرارات من أسفل ، وذلك بتفويض السلطات من المنفذين في المستويات العليا . وهناك اتجاه آخر يدعو الى مزيد من المواهب التنفيذية الأكثر تأهيلا والأفضل كفاية ، وهو المشاركة بدرجة أكبر في المناقشات المشتركة واتخاذ القرارات بواسطة الموظفين في المستويات الدنيا الذين يجب أن تتوافر لديهم حاليا مهارات التصور والفهم والادراك للاحاطة بالأمور وفهم الصورة العامة .

وقد تتطلب التغيير والتقدم الفني في السنوات الأخيرة عبدا أكبر من المنفذين الجدد ، كما تطلب تدريب ورفع مستوى آخرين ليقفوا على آخر التطورات الفنية والعملية . ولذلك ازدادت المناقشة اتساعا وأصبحت في كثير من الحالات أكثر خشونة عما كانت عليه في الماضي . واحتاجت الى مزيد من الخيال والمبادرة والقدرة على التصرف للمحافظة على مركز الشركة والتوسع في السوق المحلي أو العالمي . وهناك عنصر جديد يواجه التنظيم الإداري في أوروبا ، وهو المنافسة المتزايدة والجديرة بالنظر في ظل السوق العامة ، فاصاب الأعمال زيادة في الحركة وسرعة في التغيير عما كانت عليه في أي وقت مضى ، وذلك لمقابلة مطالب السوق . ويتطلب الاحتفاظ بمركز الصدارة في السباق وضع أفضل الرجال كفاية في المراكز العليا . ولايكفى الاختيار الطبيعي لأنه يطوئ للغاية ، ولايوجد عدد كاف من الرجال الصالحين لهذه الغاية ؛ اذ يجب أن يدربوا بعناية وأن يوجهوا خلال فترة من الوقت طبقا لخطة موضوعة . وكذلك فإن التقدم السريع في التخطيط الطويل

"The Entrepreneurial Ego," *Fortune*, August, 1956, p. 144. (٢)

الأجل يشجع على مزيد من التخطيط المنظم الذى يوجه الى تدريب المنفذين لشغل المراكز الجديدة .

وقد تعاونت عدة عوامل فى تخفيض عدد الرجال اللاتقيين للمعد المتزايد من الوظائف التنفيذية ، فأولا قد حدثت خسائر جسيمة نتيجة للقنصل والجرحى فى الحرب العالمية الثانية ، وثانيا فى فترة الكساد العظيم ؛ إذ أن الرجال الذين هم الآن فى أوائل خمسينياتهم لم تكن لديهم الا فرصة ضعيفة - ان وجدت - للقيام بعمل ذى مسئولية ، أو تلقى أى تدريب . ويأتى آخر تطور مع القبول العام باعتبار سن الخامسة والستين هى سن التقاعد ، وهذا يعنى أن عددا كبيرا من المنفذين يتقاعدون فى سن متقدمة . ان مدير بنك نيوانجلند الذى تجاوز التسعين قرر أن يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة بالبنك ليفسح المجال لحلفه الذى بلغ من العمر ٨٢ سنة ، هذا شيء من الماضى . ان مزيدا من الفرص سوف يتاح فى القريب العاجل . ويجب ملء الفراغ هؤلاء الذين يجب اعدادهم مقدما من الآن حتى يكونوا مؤهلين خصيصا للقيام بوظائف مديريين محترفين .

وانما نجد كذلك أنه لم يعد ينطبق القول : « انك لستطيع أن تدرب الكلب المجوز على الاعيب جديدة » . فالرجال الذين هم الآن فى حلقات عليا من العمر ، والذين تصمما قدراتهم الفنية والقيادية بسهولة ، يطالبون الآن بالتدريب لتوسيع آفاقهم حتى يسدوا أنفسهم للتحديات الجديدة فى ميادين الأعمال ذات الحركة السريعة .

وقد أصبح رجال الأعمال الأمريكيون أكثر انشغالا فى الشؤون المحلية والوطنية والدولية التى تتطلب آفاقا أكثر اتساعا ، ومعرفة أبعد مدى . وفهما أكبر ، ومرونة للأفكار الجديدة . فالملاقات مع الهيئات الحكومية فى الولاية وفى واشنطن تضيف جهدا جديدا الى المنفذين ؛ فمثلا أخذ فى الاعتبار العدد الكبير من المنفذين الذين يجب أن يكرسوا جزءا من وقتهم لحضور الدعاوى أمام اللجان الادارية الحكومية مثل اللجنة القومية لملاقات العمل ، ولجنة الملاحة الجوية المدنية ، ولجنة التجارة الداخلية وغيرها . وبالإضافة الى ذلك فإن المنفذين من رجال الأعمال قد زاد استعداؤهم لتمثيل الإدارة الأمريكية فى الخارج ، اما كمنوبين فى الاجتماعات الدولية واما كمنفذين للإشراف على أوجه النشاط العمالية لشركاتهم .

ولكن من وجهة نظر الإدارة العليا ربما كانت الحاجة الكبرى إلى خطط التنمية الطويلة الأجل تقع في مسئولية الإدارة تجاه حملة الأسهم . وذلك بدوام بقاء المشروع في المستقبل في أيدي قادرة .

وكما ذكر أحد المنفذين : « للشركات حياة أطول من حياة من يقومون بخمستها . ولا ضمان لتلك الحياة إلا إذا استمر انبساط أفواج جديدة من المديرين الكفأة . ومن ثم فإن من بين جميع المسئوليات التي تلتزم بها الشركة تجاه حملة الأسهم وتأتي في المقامة استبدال المنفذين » (٤) .

والشركات التي تقوم بتدريب من يحلون محل غيرهم في كل وظيفة لن يكون لديها رجل لا يمكن الاستغناء عنه (٥) . وبدلاً من ذلك سيكون لديها تنظيم كفء وموثق . كما سيكون لديها القدرة على التكيف للظروف الجديدة والمتغيرة . وحينئذ تعتبر الإدارة في حد ذاتها نشاطاً متخصصاً يزاو له المحترفون .

John R. Suman, "Growing a Good Executive Crop," (٤)
Standard Oil Company of New Jersey, New York, 1953, pp.
3, 4. (Booklet.)

(٥) تذكر حركة كارولشن في تقريرها السنوي عن سنة ١٩٥٦ ص ٢ - ١٤ ما يلي :
بالإضافة إلى الهيئة العليا للمنفذين الموسمين والتي يبلغ فيها متوسط الأعمار ٥٣ سنة فقد أنشأت الشركة فئة متوسطة من الإداريين صغار السن يتميزون بالأقدام لخصان لسعر الادارة . وباستثناءات قليلة فقد استخدمت الشركة أعضاء من الفئتين التنايليتين سنوات عديدة وكان هناك اهتمام متزايد بمتابعة جيل من الإداريين أحدث السن المنفذين . وباستثناءات قليلة فإن أعضاء كل من فئتي الإداريين العليا والمتوسطة قد وقوا من بين صفوف الشركة إلا أن سياسة الشركة هي تنقل صغار المنفذين بين الأقسام بدرجة مناسبة وممكنة حتى يزيد ذلك من لأهمهم بجميع عمليات الشركة في حياتها . وقد أنشأت الشركة أيضاً مجلساً لصغار المنفذين لادوم استمرار الافرة . وكذلك لأهه وظائف تنفيذية مهمة . ومن بين المسئوليات الملقى لهذا المجلس أماكن إنتاج سلع جديدة وتنوع الإنتاج ، وفي كل عام يسجل فريق من مدعي التخرج في الكليات الذين تم اختيارهم بمثابة وكذلك من الموظفين الراتب نجاحهم - في برنامج تدريبي شامل جاد : « والشركة وهي تقيم بنائياً على ما فيها من وسائل العمل المتكاملة السلبية عن طريق السياسات السابق وصفها قد بلغت اندازاً في السنوات الأخيرة درجة كاملة من السق والاندفاع لواجهة المستقبل الصحيح الذي يبدو في الأفق » .

وتتطلب التمهينات والمطالب والمجهود رجالا متخصصين ، ومع ذلك ذوى كفايات متنوعة ، وقيم أخلاقية سليمة ، وذوى فهم ومهارات • ويمكن تحقيق ذلك على خير وجه فى صورة ما من خطة منظمة طويلة الأجل لتنمية المنفذين •

الاختبار الطبيعى ليس كافيا

يغلب على تفكيرنا أن نصف كثيرا من أصدقائنا المنفذين الناجحين بأنهم « طبيعيون » ، أى أنهم رجال وهبوا القدرة الفيزيائية ليتقودوا الآخرين بطريقة فعالة ، ويديروا الأعمال « بالسماح » • وبطبيعة الحال يجتهد بنا عدد قليل من أمثال هؤلاء الرجال الذين نميل الى تمجيدهم وحسدكم فى السر فى القدرة الكامنة فيهم ويبدو أن بعضا من هؤلاء الرجال قد ربوا أنفسهم عن طريق عملية الامتناس ، أما البعض الآخر فكان لديهم الاهتمام والنفذ والمقدرة على التفكير المستقل ، فقد استخلصوا معنى حقيقيا من تجاربهم المتنوعة وهم يرتقون السلم الاشرافى • وباستثناء القلة النادرة من الموهوبين الذين لديهم الادراك الملهم لتنمية الصورة الشاملة لأنفسهم فإن الاختيار الطبيعى يخلق أيضا عددا قليلا من المنفذين الذين قد تأخروا كثيرا عن موعدهم ليكونوا وسيلة نافعة للوفاء بحاجتين توأمتين الى مزيد من المنفذين ومزيد من الكفاية لكل مدير •

وقد انتهت شركة جنرال الكتريك بعد فحص ثلاثمائة من حالات مديرها الى أن هناك حاجة الى تنمية ادارية أكثر نظاما وترتيباً ترجع أصولها الى مبادئ ثابتة للادارة بوصفها نوعا من العمل الاحترافى (٦) •

وهناك أشخاص « دينون » فحسب • ولكن السؤال هنا هل فى استطاعتهم أن ينموا إمكانياتهم بالكامل دون مساعدة • وتتطلب منا المراكز الادارية الكثير لذا اعتمدنا على المصادفة وعمل الزمن وعملية الخطأ والصواب فى النمو والتقدم الطبيعى • وإن تنشئة مديرين محترفين وتنظيم فريق فعال

Harold F. Smiddy, "General Electric's Philosophy and Approach for Manager Development," *Fitting Management Development to Company Needs*, AMA General Management Series, no. 174, 1955, p. 15.

من الإداريين الذى تؤثر قراراتهم وأعمالهم فى حياة عدد كبير من الناس
لا يمكن أن يتروك لمحض المصادفة .

لماذا تكون التنمية التنفيذية ؟

قبل أن نتمتع فى أغراض التنمية التنفيذية يحسن بنا أن ننظر برهة
وجيزة الى جمهورنا . من هم هؤلاء الذين يضمهم هذا النشاط ؟ هل ينبغي
أن ندرهم جميعاً بنفس الطريقة ؟ وأن نتوقع منهم أن ينظروا الى أوجه
نشاط التنمية فى نفس الزوايا ؟ ان الإجابة المحتملة هى النفى . وهذا
يفضى بنا الى النتيجة العامة : وهى أن التنمية لاتعدو أن تكون عملية فردية
صممت للوفاء بالاحتياجات الفردية التى تتعلق بكل مشترك . فى وضعه
وفى مرحلة معينة من نموه . وكما ذكر تريكت : « من المعترف به أنه
لا يوجد برنامج تنمية إدارى لشركة الطعام والآلات والكيمويات .
ولكن توجد بالأحرى عدة برامج بقدر عدد الأفراد الذين يحتاجون الى تنمية »
(٧) . وعلى أية حال فإنه يبدو من المناسب وضعها فى قسمين عامين ، وذلك
حتى يسهل تركيز أفكارنا بمزيد من الدقة ، فمثلاً نحن نعتبر أن أحد
المفكرين هو أحد أفراد الفئة التى فى القمة ، والتى ينادى بها وضع السياسة .
ولكن توجد فئة ممتدة قريبة من القمة فى الإدارة الوسطى يشتمل على أعضائها
باتخاذ قرارات حيوية متزايدة . ورجال هذه الفئة الأخيرة فى طريقهم
الصاعد يمثلون أعظم الامكانيات للتنمية التنفيذية . والى جانب مساعدتهم
ليصبحوا أكبر كفاية فى مجال نشاطهم الحالى يجب تشجيع البعض منهم على
اعداد أنفسهم للوظائف العليا التى هى فى مستوى وضع السياسة التى
سوف يتولونها فى سن أصغر مما كانت عليه الحال فى الماضى . ومن الواضح
أن الأغلبية الكبرى من هؤلاء المشتغلين بالتنمية التنفيذية لن يصلوا القمة
الضيقة للهرم . وبناء عليه فنشاط تنميتنا يجب أن ينصب على تحسين
أدائهم والانتفاع بجميع مواهبهم فى وظائفهم الحالية . وان فتح المجال لآمكان
ترقية الجميع الى وظائف الإدارة العليا وربط نشاط التنمية بهذا الهدف
يجانب الواقع .

وقد اقترحت مجلة فورتشن Fortune تسليماً آخر • وتحت العنوان الفرعي « الواقعيون المتفائلون » اشارت مجلة فورتشن الى أن الفروق بين الأجيال حاسمة وأنه يمكن تقسيم المنفذين بالولايات المتحدة الى ثلاثة أجيال متميزة يختلفون لا في السن فحسب بل في الفطرة العامة وفي القيم • والفئات الثلاث هي كما يلي (٨) :

- ١ - جيل ما قبل الانهيار •
- ٢ - جيل الكساد والحرب •
- ٣ - جيل ما بعد الحرب •

ومع أن القارئ قد لا يستطيع أن يضع نفسه بالتحديد في أي من هذه الفئات الثلاث ، فمن المحتمل أن يجد نفسه أكثر انتماء الى إحداها دون الفئتين الأخرين معتمداً في ذلك على مدة تعليمه الأخيرة وسنوات عمله الأولى • وتستطرد مجلة فورتشن « أن كتلة هيئة الإدارة العليا في الولايات المتحدة نجدها اليوم مكونة من أعضاء جيل ما قبل الانهيار وهم الآن في الخمسينيات من عمرهم وتجاوزوها والذين تخرجوا في مدارسهم للالتحاق بوظائفهم الأولى قبل انهيار سنة ١٩٢٩ ، وقد بلغ معظمهم أشده في فترة الرخاء الهادر الذي اعتقد الكثير أنه سيغوص الى الأبد ، ثم جربوا بعد ذلك الانزلاق الطويل في مهاوى الكساد الذي أعقبه انتعاش بطيء مؤلم ، ثم حرب ، ثم رواج مرة أخرى • وهذا التتابع من التجارب تركهم واقعيين فوق كل شيء » (٩) •

وعند نهاية الطرف الآخر من السلم التنفيذي نجد جيل ما بعد الحرب • وهو مكون من رجال بدأت حياتهم الدراسية والعملية بعد نهاية الحرب المالية الثانية • ومنذ حين مضت حلت مجلة فورتشن Fortune على خروج هذا الجيل الجديد من المضائق التي يبدو أن أعضاءه يتصفون بالاعتدال - على الأقل - في طموحهم الاقتصادي • وكذلك على التصميم وبالتفوق في عزمهم على جعل شخص آخر يقوم بالعمل وما ينطوي عليه

Dero A. Saunders, "Executive Discontent," Fortune, (٨)
October, 1956, p. 155.

(٩) نفس المصدر ، ص ١٥٥ •

من مخاطرة وتنظيم سواتلتهف على التربع على صدر شركة كبيرة والاكتفاء بان يسيروا على نهج صاحب العمل (١٠) .

وقد اظهر بحث حديث حالة مائتين من كبار التنفيذين أن عددا كبيرا منهم يعتبر أن العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد البيت والأسرة والحياة الطيبة . وقد تفكروا في مخاطرة اللطوح وانتهوا الى أن مايبديه اليوم كبار التنفيذين من تركيز على العمل والانجاز هو قطعا في غير موضعه والمساح الطريق للشباب هو العلاج الوحيد ، وبالاختصار فان سباق الجردان يجب أن تنهب ريعه (١١) .

وتستطرد مجلة المال Fortune فتشير الى جيل الكساد والحرب وواليوم تقع الادارة المتوسطة بين شطرى هذين الفريقين . وهي التي تكون غالبيتها جيل صهرت أعضائه التجارب المشتركة للكساد والحرب . وهم أساسا من نفس الطبع كالجيل السابق ، وهم أيضا تسيرهم الدوافع التقليدية لتحقيق الأهداف ويتذكرون جيدا أن يكونوا على شيء من الحذر عند ارتفاع الأسعار . ومن المؤكد أن المنفذ المتوسط العمر يصدمه أحيانا تنهوزه في لعبة الجولف ، وكذا ضعف قدرته على الشراب ، أو حاجته الى مزيد من الراحة كي ينهض بعد ليلة مضينة ، ولكنه يستطيع بسهولة أن يعمل هذه الأعراض بالقائه اللوم على أنه قضى يوما شاقا في المكتب ، أو أي سبب آخر . والشئ الذي يشغل باله أكثر من غيره هو شعور متزايد بالحيرة لأنه لا يستطيع أن يحصى بسهولة عدد الوظائف الرئيسية التي يحتل أن تفتح أمامه في شركته في حين أنه لايزال في من تسمح له بالترقية . لما انتقله الى شركة أخرى فانه يبدو فجأة صعبا وخطيرا (١٢) .

وعند ذلك تنتهي المجلة الى ملاحظة محزنة تنطبق دون شك على بعض التنفيذين من متوسطي الأعمار ، وذلك بالإشارة الى أن المنفذ متوسط العمر يبدأ في أن يرى النهاية المتوقعة للطريق حيث يكون قد حقق كثيرا من الأهداف التي ساورته في طفولته .

ويوضع هذه الفئات الثلاث من التنفيذين في الزمن ، واطافة كل طرق

(١٠) المصدر نفسه ، ص ١٥٥ ، ١٥٦ .

(١١) المصدر نفسه ، ص ١٥٥ .

(١٢) المصدر نفسه ، ص ١٥٦ .

التفكير الفريدة التي يستطيع القارىء أن يلحظها بأفراد يعرفهم في كل فئة -
 لا يصبح هناك سؤال واقعي عما إذا كان ينبغي تخطيط أوجه نشاط التنمية
 التنفيذية بنفس الطريقة لكل فئة - أذ ربما يكون من الأوفق التفكير في
 التنمية على ثلاث مراحل وجعل أساليبنا مرتبطة بمراكز الرجال وانجاهاتهم
 ومشاكلهم وطموحهم في كل مرحلة - ويشير ستانلي ف • تيل عميد
 مدرسة هارفارد لدراسي إدارة الأعمال نفس السؤال • بصدد الصفة الرسمية
 للتعليم الإداري بهذه التغييرات :

« وأخيرا قد يوجد أيضا أن أنواعا معينة من المهارات الإدارية
 يمكن تنميتها على خير وجه في مستوى مبكر من النضج والتجربة وأن أنواعا
 أخرى يكون من الخير تركها لسنوات متأخرة • وربما تكون أكثر
 دقة إذا قلنا : « ونجد أن المجهودات المتعاقبة في المراحل المختلفة من
 النضج والتجربة أكثر النماذج نجاحا » (١٢) •

وتشير الملاحظات السابقة عن المرشحين للتنمية التنفيذية الى ضرورة
 توجيه عناية خاصة لهؤلاء الرجال في المراحل المتعاقبة في نموهم والحاجة
 الى جعل أوجه نشاط التنمية مناسبة لاحتياجاتهم الفردية : « ان تكتل
 المنفذين والمنفذين المتوقعين في مكان واحد للتدريب التنفيذي أو الافتراضي
 بأن الجميع سوف يتقدمون بسرعة ثابتة إنما هو تقويت لتحقيق خير مصالح
 الشركة وكثير من الرجال الذين يعملون بها » •

ما الذي نهدف إليه من التنمية التنفيذية

من المقرر بصورة بسيطة أن الأهداف الأساسية هي تحسين قدرات
 المنفذين الحاليين لكي يؤدي أعمالهم بطريقة أفضل ، وإعداد رجال للترقية .
 ولتحمل مزيد من المسئولية ؛ وذلك كلمة وجبت وظائف جديدة ، أو وظائف
 شاغرة • وتشير الشركات التي توافر لديها أطول تجربة في نواحي التنمية الى
 أهمية التركيز في البداية على مساعدة كل منفذ لتنمية نفسه الى أقصى حد بحيث
 يبلغ قمة الأداء ويحصل على أعلى درجات الشعور بالنجاح في وظيفته الحالية وعلى

Stanley F. Teele, "Developing Tomorrow's Business Leader," *The Management Review*, July, 1956, pp. 607, 608. (٣)

اية حال فان قلة من الرجال تستطيع الصعود الى العدد المحدود من الوظائف العليا . اذن لماذا نجعل الرجال يتوقعون ما لا يلبثون ؟ ان الشركة تكون قد تحملت مسئوليتها كاملة اذا حصل جميع التنفيذيين والمنفذين الترقين على أقصى ما يمكن من الفرص لتنمية أنفسهم وتحلى المهام التي تستند اليهم في وظائفهم الحالية . ويمد ذلك يجب أن يشعر كل فرد بأنه كانت أمامه فرص متكافئة لاثبات قدراته وإمكانياته على التقدم . والى جانب المحافظة على قدرات التنفيذيين وتحسينها في وظائفهم الحالية يجب توفير عدد كاف من الاحتياطيين ومن سيحل محل الذين سوف يكون في مقدمهم الصعود الى وظائف أكثر مسئولية عند الحاجة اليهم . وعندما يرقى المنفذون من قوى الخبرة لملء الوظائف الشاغرة والجديدة فلا بد من حدوث ترقيات أخرى على طول الخط . ويرقى القادة الجدد الصالحون من المشرفين الى المناصب في المستويات الأدنى . وعن طريق تخطيط دقيق مسبق لاحتلال التنفيذيين على أساس خطط الشركة طويلة الأجل تستطيع الادارة فقط أن يتوافر لديها موظفون كفاة اذا ماعدت الحاجة الى ملء الوظائف على طول الخط .

ويرتكز هدف ثالث مبنى على الحقيقة بأنه عن طريق عملية التنمية نتوقع أن يبدأ الرجال في النمو بوصفهم أفراداً ، وفي تحسين قدراتهم الى غايتها . ومادام المنفذون يحققون النتائج أصلاً عن طريق علاقاتهم مع الآخرين فإن هناك هدفاً أصلياً للتنمية التنفيذية ، هو مساعدة الرجال في جميع المستويات على فهم أنفسهم وكيف تؤثر اتجاهاتهم وسلوكهم في هؤلاء الذين يعملون معهم . وهذه عملية تعليم من جديد وتنمية لاكثرنا . وينبغي أن يكتسب المنفذون فهماً أفضل لغيرهم عن طريق فهم أكبر لأنفسهم (١٤) . والهدف في هذه الناحية من التنمية هو تحسين ذاتي في العلاقات اليومية للقادة مع الآخرين ، وليس بكاف مجرد زيادة معلوماته عن السلوك الانساني ومعاونه على تصور أنواع جديدة من السلوك القيادي . ذلك لأن التجربة تبين أن هؤلاء في حد ذاتهم ينفذ أن يؤثروا في الطريق الذي يسلكه الانسان في الواقع عندما يضطر الى إنجاز العمل تحت الضغط ، ويجب أن يضاف التضج الى اتجاهاته الأساسية نحو نفسه ونحو الذين يعمل معهم ولابد أنه يرغب في تحسين نفسه .

وتوجد أهداف أخرى معينة متفرعة من الثلاثة الأهداف الأساسية السابق وصفها • ومن الواضح أن التنمية التنفيذية تتطلب خطة شاملة مفهومة جيدا تؤيدها المنظمة فاطمة تأييدا حماسيا ، فإن خطة عشوائية تؤدي الى توجيه الاتهامات بالحسوية • وصوف يفقد الرجال الذين يعينهم الامر الاهتمام مالم يثيبنوا الأهداف التي يعملون من أجلها ويعرفوا موقفهم وهم يتقدمون ، ومن الضروري وضع خطة طويلة الأجل للمنظمة مزودة بمقاييس كافية لاختيار المرشحين وتقويم دوري للإنجاز وتوجيه وتدريب منظم يسائر الاحتياجات الفردية للمنفذ • وينبغي أن تؤكد خطط التنمية أهمية المنفذين ذوي الخبرة الذين يتطلعون الى ما وراء أقسامهم للالام بالمشكلات العامة للشركة في الحاضر وفي المستقبل ، وينبغي أن يتضمن تدريبهم أحدث وسائل الادارة التي ترتبط باحتياجات الشركة في المستقبل •

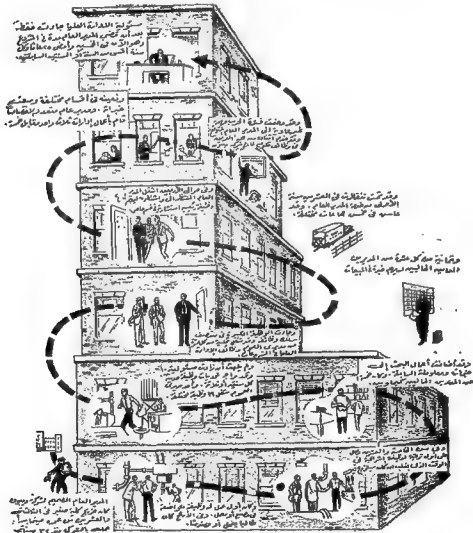
بعض الطرق النافعة للتفكير في التنمية التنفيذية

قد توافر لدى كثير من الشركات في سنوات عدة ماضية خبرة كاملة بمزايا التنمية التنفيذية والاضطرار التي تقع فيها • وبالإضافة الى ذلك فقد أجريت في السنوات الأخيرة بحوث كثيرة على النواحي المختلفة من هذه المشكلة الادارية • وقد تطورت بعض المبادئ الأساسية الواضحة التي تستطيع تزويدنا بطرق مفيدة من التفكير في التنمية التنفيذية للمستقبل •

التنمية الذاتية هي المفتاح

ربما كان الدرس الجوهري الذي تعلمناه من الخبرة هو أن المنفذ ينبغي أن يكون أولا مستولا عن تنمية ذاته • ويجب أن ينبع الدافع عل التقدم من ذات الشخص نفسه • وتستطيع الادارة ، بل ينبغي لها توفير البيئة المناسبة والارشاد والتشجيع وتحلى فرص العمل ، ولكن المستولى تقع على الفرد لتنمية نفسه في حدود طموحه وقدراته القلبية • وفي مجرى الحوادث العادية يمر الناس في فترة أو أكثر من فترات التخصص في الأعمال التنفيذية والاستشارية بينما يعملون أعمالهم بدراسات خارجية • وقد يرتقي هذا الشخص فيما بعد الى وظيفة ادارية عامة (انظر شكل ١٧ - ٢) ، ويستمتع تنميته العظمى عندما تسنح له فرصة اتخاذ القرارات بنفسه

والشعور بعينه المسئولية كاملة لانجاز اهداف واضحة محددة يضمها بالاشتراك مع رئيسه . وحينئذ يصبح هذا برنامجا للتنمية الذي يتلام تماما بصفة خاصة مع احتياجاته وطموحه ، وسوف يبلغ الحافز على الدراسة وتحمل المسئولية الشخصية من اجل التنمية الذاتية غايته في ظل هذه الظروف . وليس هذا تدريبا من الخارج بل هو ولزغ ذاتي نابع من الداخل .



الرئيس يشترك في المسؤولية

إن للرئيس المباشر الذي يتصل به الفرد في العمل اليومى أكبر الأثر في نجاح خطة التنمية المفضلة . إن التأثير الشخصى للرئيس وإرشاداته وتوجيهه على جانب كبير من الأهمية . والرئيس كمرور ككرة القمم يستطيع أن يخلق الفرد ويخطئه ، وذلك تبعاً للطريقة التى يعالجه بها . والرئيس إلى جانب مسؤوليته عن وضع خطط نوعية للتنمية والأهداف التى يجب عليه تحقيقها فى العمل مسئول كذلك عن وضع مستويات عالية من الانجاز وعن إحاطة رؤوسيه علماً بطريقة بناءة عن كيفية أدائه للعمل والمواضع التى يحتاج فيها إلى تحسين . والرئيس بتفويض رؤوسيه مزيداً من السلطات بصورة تدريجية أثناء التدريب ، فإنه يزداد بخبرة حقيقية فى اتخاذ القرارات . وللرئيس فرصة نادرة فى تشجيع رؤوسه على اظهار مباداته وتفكيره الخلاق أيضاً . وبوصفه زعيماً للرجال يجب أن يضع هذا المثال بحيث يستطيع الرؤوس أن يتعلم بالملاحظة والتجربة بعض المهارات التى تتطلبها الادارة المتخصصة ، ولكى يكون الرئيس ذا فاعلية حقيقية ومخلصاً لعمله كمدرب يجب أن يشعر بالحساس قوى بالمسئولية والاهتمام لكى يجعل عملية التدريب جزءاً لا يتجزأ من عمل رؤوسه يوماً بعد يوم .

الادارة العليا تهىء الجو

تقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية توفير نوع الجو الذى يشجع على تنمية الناس طبقاً لخطط واضحة المعالم . وفى جو يفضى إلى التنمية . وتخطيط القوة العاملة للمنفذين يجب أن يكون جزءاً متكاملًا من التخطيط الشامل طويل الأجل ، ويجب أن تكون التنمية التنفيذية على طول الخط موضوع إقناع قوى بين كبار المنفذين الذين يرضون لأنفسهم هذه المسئولية بصورة جدية . ويتوقعون من رؤوسهم من المديرين أن يرضوا الحقيقة بأن تدريب الرؤوسين هو مسئولية أساسية فى أى وظيفة إدارية . ويجب أن تتضمن أوصاف الوظائف هذه المسئولية ، وينبغى أن يقيم جميع المديرين على أساس مهاراتهم الانسانية بوصفهم قائمين على تنمية الأفراد . وهذا يؤكد أن التنمية الإدارية تصبح جزءاً جوهرياً من عمل كل رجل تنفيذى . ويستطيع كبار المديرين بسلوكهم الخاص عمل الكثير فى تهيئة الجو الصالح

لبناء الرجال وعن طريق سياسات اللامركزية وتفويض السلطات فهم يدفعون باتخاذ القرارات الى مستويات أدنى ، وهم يبركون ما يبطى عليه ذلك من مخاطرة ، ولكنهم راغبون فى قبول الحقيقة بأن بعض الأخطاء سوف تحدث فى عملية التنمية والتعليم . وعندما يشجع كبار المديرين المنفذين من مستويات أدنى على المناقشة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ذات الأثر الجوى على المشروع فهذا أيضا يعلنون بسلوكهم الحسى أنهم يحتاجون الى أفكار جديدة ، وأنهم سوف يزونها بكل عناية قبل اتخاذ أية قرارات . ويجب على هيئة الادارة العليا أن تتأكد من أن المنفذين بالمنظمة يفهمون أهداف ومبادئ وخطط المنظمة (ومكانهم المأمون فى مثل هذه الخطط) وذلك لكي يضع الأعضاء لأصلهم أهدافا معقولة ومقصودة .

التجربة الحقيقية للادارة هى مسألة «وجوب» :

وكما هو موضح آنفا فان الجزء الأكبر من تنمية الفرد يحدث فى الوظيفة ، وذلك بالعمل مع رئيسه ومع المنفذين الآخرين من الإداريين والاستشاريين ، وكذلك مع مرؤوسيه ، ويجب عليه أن يتعلم بالعمل وبالتفكير وبالتصرف تحت مسئولياته الخاصة مستقلا ، وينبغى أن ينال سلطة كافية مفروضة له حتى يستطيع اتخاذ القرارات فى الحدود المرسومة . وينبغى أن تتاح له الفرصة لتنمية قدراته على التخطيط وتنظيم وتنسيق والإشراف على أعمال عدد كبير من المرؤوسين كما ينبغى أن ينال الفرصة لممارسة قدراته الكاملة فى مشروعات البحث المستقل بطريقة مستطيه احسنا صادقا بالإنجاز والنمو . وان وظيفة لها صفة التحدى وتطلب مستويات عالية من التنفيذ للوصول الى هدف مقبول غير بعيد المثل ستزيد من قابلية الفرد وتساعده على التحقق من امكانياته الكاملة . ومن المهم أن تكون خبراته فى مختلف الوظائف من ذات الطابع ومن التعاقب بحيث تزيد باستمرار من فهمه ومسئوليته ومهاراته الادارية . وفى الوظيفة يستطيع أن يظهر ماهر قادر على عمله بإمرانه وعلمه وخبرته .

الحاجة الى مقاييس للأداء فى الوظائف

يتطلب قياس وتقييم أداء المنفذ فى مختلف وظائفه أكثر من الرأى

الشخصى لرئيسه الوارد في استمارة التقييم الحلقى والذهنى • ويجب أن توجد مقاييس موضوعية تخصصية لما يعتبر انجازا مقبولا في أية وظيفة • ويجب على الموظف أن يناقش هذه المقاييس مع رئيسه وعليهما أن يصلا الى تفاهم لكى يستطيع المدير المساعد أن يعلم على وجه الدقة الأهداف التى يرمى اليها والكيفية التى سوف يقاس بها تقدمه وأداؤه • وقد حلت تقسم فى تحديد تلك المقاييس للموظائف الاشرافية فى عدد من الشركات • وقد حققت لجنة من رابطة الادارة الأمريكية تقدما ملحوظا فى تحديد مقاييس الاداء لوظائف الادارة النمطية • ان مسئوليات وظيفة المدير المحترف ومقاييس الاداء المقبونة التى تتطلبها الوظيفة يبنى وصفها واستخدامها بمعرفة الأطراف المعنية كمقياس موضوعى للتقدم •

وكذلك تلعب التنمية خارج الوظيفة دورا

وألى جانب الأساليب المتنوعة والفرص السانعة للتنمية الذاتية فى الوظيفة فإن نواحي معينة خارج الوظيفة تملا فراغا هاما فى تدريب المديرين المحترفين • ومن المعترف به جيدا أن النواحي المختلفة للإدارة والمبادئ الأساسية التى تنطوى عليها يمكن تلقينها وتعلمها بما يحقق النفع • وأحد الدلائل على كيفية تفكير رجال الأعمال والجمهور فى هذا هو الحقيقة بأن ثلث طلبية الكليات فى الولايات المتحدة مسجلون فى دراسات ادارة الأعمال • وقد درست مادة ادارة الأعمال بوصفها علما منفصلا بـ ١٢٢٣ مدرسة هارفارد لادارة الأعمال منذ سنة ١٩٢٣ •

ويستخذ التدريب خارج الوظيفة أشكالا مختلفة ، ولكنه مصمم لاستكمال ماتعلمه المدرب فى الوظيفة • انها تزود بدعامة من المبادئ وكثير من الوسائل الفنية المتخصصة • وتساعده على فهم أفضل للنوع الذى تتلالم فيه بيئة وظيفته مع أوجه النشاط الأخرى فى الشركة كلها • وهى تزيد من معلوماته وتوسع من دائرة آفاقه • وأخيرا تساعد على إعطائه مزيدا من الثقة بالنفس التى يحتاج اليها فى وظيفته • وعن طريق أنواع مختلفة من مناقشة الحالات التى يستطيع أن يبنى تلك المهارات الأساسية للإدارة مثل كيفية عمل تحليل سليم وفهم للعلاقات فى المواقف الانسانية العامة ، وكيفية تقييم الأهداف قبل اتخاذ أية قرارات • وكذلك كيفية اتخاذ القرارات ثم متابعة تنفيذها • ان احتمالات تكامل التدريب فى الوظيفة وخارجها فى برنامج كى معنى

يتصف بالتحدي وفي مقدور المدرب لما يرجى له نجاح كبير . ويساعد أستاذ المهام خارج الوظيفة من حين لآخر سواء في عمل الجمهور والحكومة على توسيع آفاقه وتزويده بنظرة جديدة ثاقبة في المستويات الاجتماعية للادارة .

التمية للجميع تعنى مستوى أعلى

وتستطيع الادارة العليا أن تختار بين أن تكون التنمية التنفيذية للقلة المحظوظة « الأمراء المتوجين » كما سماها البعض ، أو تكون للجميع . وهناك أسباب غالية لماذا ينبغي أن تكون لجميع من في صفوف الادارة فرصة متساوية لمزيد من تنمية قدراتهم لكي يؤدوا وظائفهم الحالية بأقصى درجات من الفاعلية ، وربما لتأهيلهم لوظائف أعلى وهذا يتضمن جميع المشرفين التنفيذيين والاستشاريين . ومن المعروف جيدا أن الرجال يختلفون في سرعة فئجههم . ومن المهم أن الشركة ينبغي لها ألا تففل أحدا ذا إمكانات إدارية وذلك بقصر رجال على وظائف تخصصية أو حصرهم على حياتهم في عمل تفصيلي رتيب لن يتحداهم لكي يظهروا ما يستطيعون أن يؤدوه (١٥) . أن التقييم الدوري لجميع رجال الادارة على أساس رسمي أو غير رسمي سوف يضمن تقييم تفهمهم ، وأن مقترحات المزيد من تنميتهم ستتم بمشاوراة الرئيس .

(١٥) ولكي نجد مرشحين مؤهلين من داخل الشركة يجب أن تعرف الشركة من هم هؤلاء المرشحون وعلى ارتفاع مستواهم . أن عددا متزايدا من الشركات تقدم قائمة شاملة بالأفراد المتفليين بالشركة والتي يحتفظ بها المكتب المركزي للمعاملن وهي تشمل جميع الموظفين الذين تتجاوز مرتباتهم مستوى مينا . وتضمن القائمة كل جانب البيانات الأساسية للمعاملن لا السن - سنة الخدمة - التعليم - الصحة ... الخ ؟ . ماتتبع من تقارير تقييم الأداء وتقرير إمكانية نمو كل موظف في المستقبل في حالة التخصص أو في أي عمل يتجاوز حدود التخصص في الشركة ويرأسه هذا السجل المركزي لروابط القلة يمكن الاحتفاظ به ومن المرشحين يرجع اليه عندما تغفر الوظائف المخطلة سواء في حالة الطوارئ أو في التنمية طويلة الأجل وقد ذكرت إحدى الشركات أنها بهذا النظام قد شغلت ٨٥٪ من الوظائف الحالية بها التي تزيد مرتباتها على ٧٠٠٠ دولار وذلك بطريق النقل أو الترقية من داخلها . انظر :

Don. G. Mitchell, "The 'Pace-Setter' Organization ; Meeting Its Leadership Needs," *The Management Review*, June, 1957, p. 74.

وإذا كانت فرص التنمية متاحة للجميع فمن الواضح أن كل مدير ينقل عبئ من هذه المسؤولية إلى ممرضيه بنفس الطريقة التي يتبعها رئيسه معه ، و تمنى التنمية للجميع اجتذاب المواهب التنفيذية الكاملة من المرؤوسين كلما أمكن ذلك • وإلى جانب توفير الأمل والتشجيع في المنظمة تبني الإدارة الولاء وتدفغ إلى التنمية وبذلك تنتفع بالمخزون الموجود في منظماتها الانسانية من المهارة والمباداة •

ان برنامجا مفصلا يقوى من فرصة النجاح

قد افرقت كثير من الشركات في اتباع سياسة «العير وراء القائده» في برامجها للتنمية التنفيذية ولكن القليل منها قد نجح • فلكل شركة مجموعة من احتياجاتها الخاصة وتقاليدنا واتجاهات هيئتها الادارية العليا وسياساتها واساليبها الخاصة • وكذلك لها اهدافها وخطتها المستقبلية • والقول بأن التنمية التنفيذية هي مجرد خطة او برنامج ، وأنه يمكن نقلها من حالة إلى أخرى ، إنما هو هراء • ومن الواضح أن أوجه نشاط التنمية يجب أن تتلام مع الاحتياجات الخاصة لكل شركة وأن تفصل بحيث يمكن ربطها بأوجه النشاط الأخرى للعاملين وبشمو المشروع في المستقبل • ويجب أن يكون هناك جرد دقيق لأعضاء الهيئة التنفيذية الحالية • وتنبؤ باحتياجات المشرع على أساس المدى القصير والطويل ، وذلك قبل أن يبدأ تنفيذ برنامج التنمية على أساس منظم • ويمكن إجراء هذا الجرد بطرق متعددة • فمثلا قد استخلصت الطريقة الآتية :

فئات السن		رؤساء العمل وما فوقهم		رؤساء العمل بالأقسام		مساعدو رؤساء العمال	
		النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد
٣٠ سنة فأقل	-	-	-	-	-	٥	٦
من ٣١ سنة - ٤٠ سنة	٢	١٣	٦	١٣	٢٣	٢٤	٢٤
من ٤١ سنة - ٥٠ سنة	٧	٤٢	١٤	٢٧	٢٢	٢٣	٢٣
من ٥١ سنة - ٦٠ سنة	١	٦	١٧	٣٣	٢٧	٢٨	٢٨
فوق سن الستين	٦	٣٩	١٤	٢٧	١٨	١٩	١٩
المجموع	١٦	١٠٠	٥١	١٠٠	٩٥	١٠٠	١٠٠

ويمكن عمل تصنيفات أخرى نافعة باستخدام مستويات المحملة وبالسنوات التي قضيت في الاشراف أو السنوات التي قضياها الموظف في وظيفته الحالية أو السنوات الباقية على التقاعد وتقسيمها على أساس مستويات المرتبات .

ان مستوى أعلى من الأداء التنفيذي هو الهدف

قد علمت التجربة كل منفذ أنه كثيرا ما يكون هناك فجوة كبيرة بين المدير المتوسط والمدير الممتاز في الشركة . ومع كل فكل رئيس شركة يأمل دائما في تنمية قدرات هيئته الادارية ، ونحن نعلم أن جميع الناس يختلفون في قدراتهم وفي طموحهم ، ومع ذلك فقد رأى كل منا أمثلة بارزة لأفراد تجاوزوا في نموهم ما كنا نظن أنهم يدركونه اذا ما أعطوا الفرصة . ان كلا منا ينمو بطريقته الخاصة ، ولكن يجب أن يكون للجميع فرصة عادلة . ان ذوى القدرات المحدودة ربما يسمعون أن يتقدموا قدر استطاعتهم في مراكزهم الحالية وبالنسبة للبعض يكفي هذا ، والآخرون الذين رقوا وأثبتوا عدم قدرتهم على تحمل العبء أو تفهروا بالتدرج في عملهم بالرغم من كل الجهود التي بذلت لمساعدتهم يجب اعفائهم من وظائفهم ، أو اذا أمكن استيعابهم في مكان آخر في عمل فائق يصلحون له . ان جميع المنفذين الآخرين والشركة نفسها تكون في خطر اذا ما احتفظت الادارة بمدير من الواضح أنه لايرتفع الى المستويات المرتقة . ان بلوغ أداء مرض لا يكفي ، سواء للشركة أو للمنفذ الفردي . وبالقيادة السليمة والتدريب الفعال والتعزيز التواصل ينبغي أن يوجه التحدي الى كل فرد كي يوسع من دائرة افقه ويجمع هذه القدرات الكامنة التي توجد فيها جميعا . ان الهدف هو تحقيق الأداء الأمثل .

الأساليب التي سوف تساعد المنفذين على تنمية أنفسهم

ان التنمية التنفيذية هي أولا مسئولية المنفذ الفرد نفسه ، وما لم يكن لديه حافز داخل على زيادة معلوماته وتنمية قدراته ومهاراته وفهمه للعلاقات الانسانية فسوف لا يتحقق الا قليل من النمو الحقيقي ؛ اذ أن المبادرة والدافع على تنمية ذاته يكتمان في داخله . فانه وحده الذي يستطيع ان

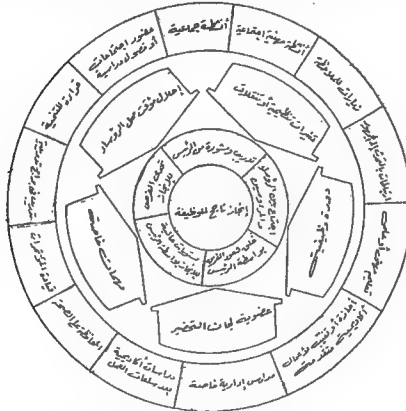
يلزم الأتوار ويتعلم دروساً جديدة من ملاحظاته واتصالاته وتجربته التي سيكون لها معنى حقيقي بالنسبة له • انه يعرف كثيراً من نواحي قوته ونقاط ضعفه • وهو كذلك على علم بأماله بالنسبة لنفسه ولأسرته • ولا يمكن أن يقارن أى قسم من الضغط الخارجى للتدريب والنمو بالدفع الداخلى الذى ينشأ من اقتناع المرء لنفسه بأنه يستطيع ويرغب فى العمل بأقصى ما لديه من مهارة وانه إمكانياته بالكامل •

ويتوقف جزء من هذا الدفع بطبيعة الحال على تحليله للموقف الحال داخل قسمه أو الشركة بوجه عام • هل باب انترقية متح الآن أم فى السنوات القليلة القادمة ؟ إذا لم تكن الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب ، فإن المنفذ الطموح لابد أن ينقل اهتمامه الى الأمل فى أن يؤهل نفسه لعمل أكثر تحدياً فى مكان آخر •

وتبدأ التنمية الذاتية بالنجاح فى أداء الوظيفة • وكما هو موضح بالشكل ١٧ - ٣ فإن الرجل الذى يهتم بالتقدم أساساً يجب أولاً وقبل كل شيء أن يثبت لرؤسائه المباشرين قدراته النامية على الاضطلاع بمهام وظيفته الحالية • ان الاحلام الجوفاء بالمستقبل وخطط التنمية الذاتية الطموحة لاتنهض بديلاً للأداء الأمثل فى الوظيفة المسندة اليه • وفى الواقع كما سبق توضيحه فى بداية هذا الفصل ينبغي أن يوجه القدر الأكبر من الاهتمام بالتنمية الإدارية الى مزيد من اتقان كل فرد أداء وظيفته الحالية • وكما يعرف القارئ جيداً أن هناك احتمالات لا نهاية لها لمزيد من التحسين فى كل وظيفة من وظائف الاشراف ، وكذلك مجال متمسح لتنمية أفضل لكل من العلاقات الانسانية والعمل الجماعى • ان جزءاً من أداء الوظيفة بنجاح هو القدرة على النظر الى ما وراء الوظيفة نفسها وتقديم الاقتراحات بتحسينات عامة • ان الرئيس الذى يجب أن يبدأ العمل بالتنمية فى الوظيفة والتوسع فى التدريب سوف ترشده ملاحظته بطبيعة الحال الى كيفية اضطلاع مرؤوسيه بمسؤوليات وظيفتهم الحالية •

والجمال لا يسمح بالمناقشة المستفيضة فى الوسائل للمدينة المتعددة لمؤونة التنفيذ على تنمية أنفسهم فى العمل وعن طريق الأشكال المختلفة لنواحي النشاط الخارجى ••• ونوجه القارئ - الذى يهتم بدرجة كافية بأن يتعمق فى بعض هذه المجالات - الى الأساليب الواردة التى بالفصل التاسع

والى المراجع التي في نهاية هذا الفصل • وعلى أية حال فهناك مجال واحد كبير جدير بالاهتمام الدقيق وهو قيام الرئيس المباشر (حسب تدرج السلطة في المنظمة) بتدريب مرؤوسيه للتنفيذ ، في الوظيفة ، وبالإرجوع الى الشكل ١٧ - ٣ تبين خمسة مظاهر كبرى من هذه المسئولية التدريبية •



شكل ١٧ - ٣ طرق لمساعدة الممثلين في تنمية المسمى
Current Practice in the Development of
Management Personnel, AMA Research Report, no. 26,
1955.

١ - « تدريب ومشورة يقوم بها الرئيس » - وهي عملية مستمرة تنفذ بطريقة غير رسمية يلحق بها تقويم مستوى أو نصف مستوى للمرؤوس ويتبعها مقابلة مقترنة بمقترحات للتنمية الموجهة •

٢ - ثقة بين الرئيس والرؤوس - يخلق الرئيس جوا من العلاقات بينهما ، فاهتمامه الأصيل ومهاراته وأساليبه على جانب كبير من الأهمية في إثارة همة الرؤوس .

٣ - مستويات عالية من الأداء يحققها الرئيس - يتعلم الرؤوسون عن طريق الملاحظة وأن مستويات أداء الرئيس ومقاييسه الخلفية ومستويات سلوكه كلها على جانب عظيم من الأهمية - وأن مستويات مقبولة في نطاق قدرة الرؤوس على الاشتغال بها توفر التحدي والنظام المقيّد .

٤ - تحمل فرص الأداء - وهذا يعنى المهام الحقيقية التي تتضمن تحمل المسؤولية من أجل العمل المستقل . وهو يوسع من قدرات الرؤوس ويسرع بخطى تنميته .

٥ - « خلق الروح الجماعية بواسطة الرئيس » - وهذا يتضمن معاونة الرؤوس على فهم العلاقات الشخصية والتكيف بها في الوظيفة ومع الموظفين الخارجيين ، وكذلك جعل الرؤوسين مجموعة متكاملة لديها إحساس بالانتماء والتميز والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في القسم أو الحدة .

كيف يوفر التمرين والمشورة أفضل تدريب

لقد قيل بحق ، ودعم بكثير من التجربة ، أن تمرين رجل لآخر في الوظيفة ينظم ٨٠٪ من عملية التدريب كلها . وإلى جانب كونه يتم في أوانه ومرئنا بتجربة يومية ملموسة فله ميزة خاصة وهي الوفاء بالاحتياجات المعينة لكل رؤوس في حالته الخاصة ويخلص ميس Mace الذي أجرى بحثا دقيقا في وسائل تنمية الإدارة إلى هذه النتيجة : « أن أكثر الطرق فاعلية لتوفير تنمية الأفراد في المنظمات الصناعية هو تمرين واع للمرؤوسين يقوم به الرؤساء المباشرون (١٦) » . ومادامت بيئة الوظيفة

(١٦) Myles L. Mace, *The Growth and Development of Executives*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1950, p. 108.

ينشئها أولا ويشرف عليها الرئيس فهو فى أفضل مركز لتوفير المهام التى تتصف بالتحدى والتى تقوى من قدرات مرؤوسيه الكامنة . انه يعرف مواطن القوة والضعف فى كل من مرؤوسيه . وعن طريق التجربة الموجهة والمشاورة الضرورية يستطيع أن يساعدهم فى الحصول على مزيد من الثقة والمهارات . ويؤكد للمستشار « مولر ثيم » (١٧) تجربته مع عدد كبير من الشركات والتى تظهر أن سلوك المنفذ سوف لا يتغير بطريقة ملحوظة الا بعد أن ينغمس فى العمل الذى يحيل طابع المسئولية الشخصية .

ان النتيجة لابد أن تكون ذات معنى بالنسبة للمرؤوس . وفى كثير من الحالات تشكل المهمة نفسها بحيث تحصل الرؤوس مرغما على أدائها بطريقة تتسق مع خصائص السلوك الذى تحاول الشركة أن تنميه . ومن المؤكد أن مثل هذا التوجيه اليومي له أكبر الأثر فى سلوك المرؤوس من التدريب العرضى الذى يقوم به اخصائيوّن خارجيون ، وهو يقضى كذلك على ضعف كبير للتدريب الخارجى ما دام المرؤوس الذى درب على أحدث الوسائل فى العلاقات الانسانية قد لا يستطيع أن يمارسها بتاتا اذا كان يعمل تحت رئاسة تتوقع منه أن يطبق أسلوبا مختلفا فى معاملته لمرؤوسيه . وعلى أية حال اذا استطاع أن ينمى أساليب جديدة بمساعدة رئيسه التنفيذى فانه يستطيع تطبيقها فى العمل ، اذ يعلم أن رئيسه يسأله . ويخلص Dean Teele بمدرسة هارفارد لادارة الأعمال الى ما يأتى :

« ويبدو أنه لامتنوحة عن (ومن المرغوب فيه) أن تحدث غالبية التنمية فى شكل تنفيذ مهام الوظيفة . لذا كن الأمر كذلك فان ترتيب تجارب الوظيفة التى هى من هذا النوع وبهذا التتابع بحيث تبلغ فرصة التنمية حدا أقصى - تصبح الطريق الوحيد والاكثر أهمية لتنمية أولئك الذين سيصبحون مديري القمة . وهذا هو المجال الذى تبدو فيه الحاجة الى مزيد من البحث » (١٨) .

ويوجه التمرين نحو تحسين أداء الوظيفة ، على حين تؤكد المشاورة التنمية الشخصية . والمشاورة هى استكمال للتمرين فى الوظيفة . وهى أقرب الى أن تكون عملية شخصية ترتبط بالعلاقات الانسانية

Bernard J. Muller-Thym, "Changing the Pattern of Executive Behavior," *The Management Review*, June, 1955, p. 376.

Stanley F. Teele, *op. cit.*, p. 608.

(١٧)

(١٨)

للمرؤوس كما توضحها وظائف معينة وقدراته على فهم من يحيطون به وتوطيد صلاتهم به . وقد تمتد المشاورة إلى أبعد من هذه المجالات في حالات معينة ويتوقف ذلك على اهتمام الرئيس وقدرته على مساعدة مرؤوسيه في تنمية شخصيته . ان مشكلات التكيف الشخصى وتلك التى تتطلب مهارة أكثر فى معالجتها ينبغى أن يعهد بها الى المتخصصين الا اذا كان لدى الرئيس من الحكمة والأناة ما يساعد المرؤوس على حل مشكلاته الخاصة بطريقته الخاصة .

ما الذى تهدف إليه من التمرين الذى يقوم به الرئيس

قبل وضع خطة للتنمية الادارية فى شركة هارفستر العالمية أجرى بحث بين المنفذين كشف عما يأتى :

« وقد عاد هؤلاء المنفذون بالذاكرة الى ما تعرضوا له فى السنوات الأولى من خدمتهم تحت رئاسة رجل من نوع معين . وكان هذا الرجل من النوع الذى يميل الى تفويض المسئولية وتشجيع المبادرة . ولم يكن رئيسا لنا بأية حال . بل على العكس كانت تنظر اليه المنظمة على أنه رئيس شديد يكلف المرؤوسين بكثير من الواجبات ، وكانت خاصيته البارزة أنه كان من مستوى عال غير مألوف لدى هؤلاء الذين يرفعون اليه تقاريرهم ، وكانت النتيجة بالنسبة لمن اجتازوا التجربة بنجاح صعبة ، ولكنها كانت فترة مجزية من الممارسة فى تحمل المسئولية (١٩) .

وسوف يتذكر القارىء دون شك تجارب مماثلة ساقطت اليه كثيرا من الدروس التى كانت خير عوض له وهو يرتقى السلم الادارى .

والتمرين والمشاورة وضعا لمساعدة المرؤوس على الاسراع بمجلة تميته وسمى هذا بالنسبة لهابليتينا عملية إعادة التعليم التى تحصل منها على مزيد من الإحاطة بالمشكلات ، وعلى مزيد من ثاقب النظر فى المهارات الادارية

١٩٨
E. H. Reed, "A Practical Plan for Executive Development," *Strengthening Supervisory and Executive Performance*, AMA Personnel Series, no. 167, 1956, p. 39.

اللازمة لتحليل المسائل ومعالجتها على أساس تحمل المسئولية ، وهي تتضمن ادراك معنى العلاقات الإنسانية وكيف تؤثر اتجاهات المشرف وسلوكه في هذه العلاقات • وهو يسعى الى تنمية هذا النوع من العمل الجماعي الذي يؤدي الى ذروة الانتاجية وتحسين الخدمات ، وعن طريق هذه العملية يساعد الرئيس مرؤوسه على تنمية مهاراته الفكرية وذلك بتوسيع فهمه للمشروع في صورة عامة • وكنتيجة للتمرين الذي يقوم به الرئيس ينبغي على المرؤوس أن يحصل لنفسه على مايتطلبه الأمر من اجراء تعديلات في اتجاهاته وسلوكه ووسائله كي يصل الى ذلك النوع من المديرين الذين تحتاج اليهم اشركة • وينبغي أن يكون المرؤوس أكثر اهتماما بعملية نضج النمو ومعاودة التعلم منه بالحاجة الى التغيير الجذري للمواقف والمعادن التي كانت له غير عوض عدة سنوات ، وإن الدافع على النمو لبلوغ النضج ينبغي أن ينبع بطبيعة الحال من داخل الفرد أكثر من أن يفرض عليه من جانب رئيسه الذي يتوقف عليه مستقبله الى حد كبير • والهدف من التمرين هو مساعدة المرؤوس حتى يساعد نفسه •

وينبغي أن يوجه التمرين نحو الاحتياجات التالية والتي تعتبر مهمة بالنسبة لكل مرؤوس :

- (١) الحاجة الى معرفة ما هو منتظر منه •
 - (٢) الحاجة الى فرص حقيقية للنمو •
 - (٣) الحاجة الى معرفة مستوى عمله •
 - (٤) الحاجة الى المعونة والنصيحة عند الضرورة •
 - (٥) الحاجة الى الاعتراف بنتائج مجهوده •
- أن الرئيس الذي يمي في ذهنه هذه الاحتياجات العامة الى مرؤوسه غالبا ما يؤدي وظيفة الارشاد بطريقة أكثر فهما •

وضع أهداف نوعية للتمرين

حيثما توجد علاقة التسمية بين الرئيس والمرؤوس فانه يَقلب على

الأخير أن يتعلم كثيراً عن طريق الملاحظة كيف يقيم رئيسه المواقف وكيف يعالجها . فإذا ما أعجبه أسلوب رئيسه في الوظيفة . وبالطريقة التي تقضي بها أعماله بواسطة الآخرين ، فيقلب عليه محتآكاته ، ويشمل هذه المحاكاة يمكن للمرء أن يتجنب عدم الفهم وتقضي أعماله بالطريقة التي كان يتبعها الرئيس نفسه ، وبهذا يقي بما كان ينتظره منه الرئيس ويحصل على التقدير والاستحسان . وعلى أية حال فهناك مساوئ خطيرة تلحق هذا الأثر لأن النمو الديناميكي لمواهب التنفيذ يتطلب استقلالاً وحرية في التفكير والعمل الخلاق ، ولحكاية أسلوب الرئيس بعض المزايا في المدى القصير ولكنها في المدى الطويل تؤخر التنمية الكاملة للمرؤوس ليصل إلى نوع التنفيذ ذوي الأفق الواسع الذين ستكون المنظمة في حاجة إليهم . إن الذين يوافقون على طول الخط لا ينمون . ويستطيع الرؤساء الذين يعون الأخطاء الجسيمة في عملية التمرين ، أن يشجعوا الاستقلال السليم داخل إطار شامل للسلوك التنفيذي الصحيح . ويجب أن يهيئ الرئيس جواً مستساغاً يشعر فيه المرؤوس بحريته في مناقشة مشكلاته الحقيقية التي ترتبط بالعمل . ويقصد بالجو المستساغ الجو الذي يشجع فيه المرؤوس على الكلام بصراحة مع شخص يشعر بأنه مخلص في اهتمامه به بوصفه فرداً يكافح من أجل التحسين . فإذا كان المرؤوس يرى أن الجو مهدد بالخطر أو شديد الإحراج له فلن يتحقق إلا قليل من النمو المشرّ . وكذلك إذا كان الرئيس يشعر بالتوتر أو مشغولاً بمشكلات أخرى ، أو في عجلة من أمره ، فيقلب أن يشعر سلوكه بمخالفاتها . ويجب أن يكون الاتصال بالرئيس ميسوراً بصفة طرق وأن يترك الباب مفتوحاً للجميع . ويجب أن يخطط جنوله الزمن بحيث يتوافر له الوقت الذي يكرسه للتمرين في جو بعيد عن التوتر يسمح له بأن يلم بالمضمون الكامل لمشاكل مرؤوسيه . أن الاستماع الودّي القائم على الفهم سوف يكون أحد مقوماته الكبرى وكذلك القدرة على توجيه ذلك النوع من الأسئلة التي تساعد المرؤوس على التفكير في المشكلات بصيغ كما لو كانت تخصه ويصل إلى النتائج التي يستخلصها لنفسه .

وقد بين الفصل السادس عشر المزايا التي يمكن استخلاصها من هذا النوع من القيادة الديمقراطية الذي يشجع على المشاركة . ويشجع المدرب مرؤوسيه على مجابهة المشكلات الأكثر اتساعاً التي تواجه القسم أو المشروع بوجه عام . فهو يطلب النصيح من مرؤوسيه قبل أن يكون تفكيره الخالص .

فهما يشتركان معا فى تحليل الحطة أو المشكلة ويزنان التغيرات المختلفة قبل أن يتخذ الرئيس قرارا ، وكجزء من هذه العملية قد يعهد الرئيس الى مرؤوسه أن يتحرى ببفرده بعض أوجه المشكلة قبل مناقشتها بصورة شاملة . وتشجع التجربة الأولية فى مواجهة المشكلات التى تتجاوز حدود وظيفه المرؤوس على تنمية مهاراته الفكرية (وكلما تقدم المرؤوس فسوف يسعى المدرب الفعال الى اسناد وظائف نوعية اليه . وسوف يجعله مسئولاً عن احرار النتائج عن طريق الناس . وتزداد سرعة التعليم كلما واجه المرء التقييم بنفسه واتخاذ القرارات حيث يكون فيها هو المسئول وحده . ويعنى التفويض انفصال أن يترك الرجل وشأنه دون ملازمته كظله أو مراجعته فى كل كبيرة وصغيرة . واطهار الارتباك فى قدرته على أداء العمل . وينبئ للمدرب ألا يعرض مسئوليات تتجاوز القدرات المعقولة لمرؤوسه . ومع ذلك يجب أن تتضمن تحدياً جديداً يجبر المرؤوس على بلوغه . ومعرفة المرؤوس بأن للرئيس ثقة حقيقية فى قدرته على القيام بمهمة صعبة تنمى عنها عدة أن يطاول المرؤوس من نفسه بحيث يتجنب الخط من قدر نفسه أو رئيسه وكل تجربة تزيد من ثقة المرؤوس بنفسه ومن شعوره بالاستقلال .

وحيثما لا يصل النتائج الى المستوى المطلوب فإن مناقشة صريحة مع الرئيس ينبئ أن تمكن المرؤوس من تعلم دروس مفيدة من تجربته ، وفى بعض الأحيان يقف الرئيس الأعلى موقف المحايد ، ولكن ينبئ ألا يقبل الرئيس تحت أى ظرف من الظروف مقاييس أدنى أو عملاً بين يدين . ان تعليمات واضحة من الرئيس تصد مسالة حيوية ، وعلى أية حال كما لاحظنا فى الفصل الرابع عشر يوجد دائماً احتمال لسوء الفهم . ومن ثم فانه من الضروري للرئيس أن يكون مصدراً متاحاً للمساعدة . ولكى تكون هذه المساعدة اكبر عون لتنمية المرؤوس ينبئ أن تؤكد أهمية طرح المرؤوس لتلك النوع من الأسئلة واعطائه ذلك النوع من النصيحة التى تحرك فيه الرغبة فى التفكير فى المشاكل لنفسه .

ونحن جميعا فى حاجة الى تشجيع أثناء تقدمنا ؛ إذ نحن فى حاجة الى تقدير من الشخص الذى له منا اكبر الاعتبار فى العمل - رئيسنا . ان الرئيس الذى يتركنا وحدنا نفرق ونسوم ليس بمدرب فعال . وكذلك الرئيس الذى يتخذ موقف : « هذا هو عمله فلماذا أطريه اذا كان يؤدى ما هو مفروض أن يؤديه ! » . والتوازن الصحيح بين النقد والاطراء سوف يتوقف على الظروف الخاصة والشخص المقصود . وعلى أية حال يجب أن

يشاد بالفضل اعترافا بجودة العمل ، ويسعى الرؤوس بصفة مستمرة للوقاء بتوقعات رئيسه منه أو تجاوزها . انه يريد أن يعرف أين موضعه ، والأمز متروك لرئيسه ليوضح له مستوى عمله ليشرح على التحسن على طول الخطوط التي يعملان فيها معا .

وضع أهداف توعية للشورة

ان جزءا من عملية اعدة تعليم الرؤوس يتضمن معاونته على تعرف اتجاهاته وأفكاره ومقاييسه الأخلاقية والافتراضات التي يطبقها في عمله . وهو في حاجة الى نظرة أصق الى الأسباب التي تدعوه الى ما يعتقد فيه ويشعر به والطريق الذي يسلكه . ان شخصا خارجيا يهيم الأمر هو وحده الذي يستطيع أن يعاون في هذا الشأن . ان الهدف هو مساعدته ليصبح أكثر ادراكا لنفسه ولأثر أفكاره وسلوكه في الآخرين . وربما يضع فروضا معينة تساهل التعليل السليم أو تؤثر في الصلة بينه وبين أناس آخرين . ونحن جميعا نجد صعوبة في الاعتراف بفسورنا ، أو أثر سلوكنا في الآخرين . ويستطيع الرئيس الذي نضع فيه ثقنا أن يشاورنا في هذه المسائل بمجرد تنبيهنا اليها بحيث نستطيع إعادة تقييم نفها في عملنا التنفيذي . وتترك مسئولية تغييرها للرؤوس . لأن التجربة خير معلم . ومع ذلك يبرز كثير منا عن تعلم الدروس النافعة من التجارب . وللمرؤوس تقط عينا كالرئيس تماما : فهو قد يففل عن مدى تأثير ما يتسرب منه على ما يراه في موقف ما . وعن مدى تفسير سلوكه وأقواله بمعرفة هؤلاء الذين يعيطون به (انظر الفصل الخامس عشر) ويتطلب هذا النوع من السلوك الذي يتصل بالمسئولية والذي يتوقع من المنفذين أن يعاون الرئيس الرؤوس في ان يرى نفسه كما يراه الآخرون . وإذا استطاع الرؤوس أن يثني النظرة الثاقبة للتعرف على هذه المشاكل وأن يرى كيف ترتبط بطموحه في المستقبل فيغلب أن يحته ذلك على النضج . وهنا مرة أخرى يجب أن يدرك الرئيس أن تأييده ضروري : اذ يناضل الرؤوس في تغيير نموذج من السلوك سار على هدام عدة سنوات في حياته . وكما ذكر روسلبرجر : « نحن لانحاول بعد تغييرهم بل نمطهم الفرصة لتغيير أنفسهم اذا رغبوا ، وذلك بالتأمل في تجاربهم وإعادة تقييمها » (٢٠) .

ويمثل كل مرؤوس يشاوره رئيسه الى أن يضع هدفا شخصيا لنفسه معبرا عنه فى كل من وظيفته الحالية أو آماله فى المستقبل • ولكن الرئيس أكثر وعيا بفرص التقدم مستقبلا فى الشركة ، وهو كذلك يمي مواطن القوة والضعف فى مرؤوسيه وغالبا ما تنشأ مشكلة عندما يضع المرؤوس آماله فى مستوى أعلى مما يبرره واقع الحال فى الشركة • ويستطيع الرئيس أن يماونه على التمييز بين الأهداف الواقعية وبين أحلامه وتخيلاته عن المدى الذى يجب أن يصل اليه فى تقدمه وعن طريق مقابلة استشارية يمكن أن يتم عون حقيقى ، وذلك بتحديد الخطوات المتوسطة والتوقيتات التى يتضمنها لبلوغ أهداف فى نطاق قدرات المرؤوس • وعندما يتفق كلاهما على الأهداف الواقعية فيمكن حينئذ تقييم تقدم المرؤوس بصفة دورية بما يحققه من تقدم تجاه هذه الأهداف ، وهذا يزود الرجل بتركيز أكثر وضوحا لتنمية الفرد ، ويساعده على استبعاد الشعور بخيبة الأمل •

وتهدف المشورة الى مساعدة المرؤوس فى المشكلات التى يفلب عليها الصفة الشخصية ، وتظهر البحوث أن مايزيد على ٥٠٪ من الشركات الكبيرة تستخدم استمارة تقييم مكتوبة عن أفراد الهيئة التنفيذية ، وذلك مرة أو مرتين فى السنة • والفرض من هذا هو أن يكون للرئيس صورة شاملة لمزايا وعيوب مرؤوسيه كأساس لارشاده فى المستقبل ، ويصبح التقييم أساسا لمزيد من المناقشات الرسمية يقصد بها مساعدة المرؤوس على الوقوف على أسباب واغراض طريقة سلوكه فى وظيفته والبحث عن أسباب ضعفه • وتعتبر المناقشة التى تعقب التقييم نقطة بداية فقط لتحسين نفسه عن طريق التوجيه الذاتى حيث يقدم الرئيس معونته وتشجيعه •

كيف نشجع التدريب الفعال

قد فرضنا فى المناقشات السابقة أن الرئيس قادر على التدريب و يرغب فيه ويشاور مرؤوسيه من المشرفين ليساعد على تميزتهم • وليس لاي من هذه الفروض أن يؤخذ بها كضحية مسلمة لأنه يوجد عدد من الناس فى المراكز التنفيذية ليس لديهم الأساس المطلوب ولا القدرة أو العسر لتعليم مرؤوسيهيم الأساليب ذات النفع فى المستقبل • أضف الى هذا الحقيقة الآتية بأن البعض الآخر من المنفذين قد يتصفون بأنانية واضحة ، أو قد

يكونون غير آمنين على مراكزهم بحيث ينظرون الى التدريب كسبيل لخراج انفسهم من الوظيفة • ولا ينظر مثل هؤلاء الرجال الى احضار مساعد صغير نابه على انه شارة فخر لهم ، بل على انه سكين في ظهورهم • وبالنظر الى هذه الصعوبات فمذا يمكن أن تصنع لما لمتها ؟ هل ينبغي أن نساعد التنمية التنفيذية الى قسم يضم هيئة متخصصة من الخبراء في التنمية التنفيذية ؟ وماهى التغييرات الأخرى المتاحة ؟ ان الشركة التى تقرر المشروع فى خطط مدرومة للتنمية التنفيذية عن طريق التدريب والمشورة يجب أن تسير ببطء فى أول الأمر • وليس من اليسر وضع أهداف وتوزيع مسئوليات بمثل هذه الطريقة بحيث تلائم الاحتياجات الخاصة بالشركة ، بل يجب استشارة موظفى الادارة التنفيذيين فى المراحل التجريبية للخطط لكى يمكن أن تتوجه آراؤهم فى الخطط النهائية التى سوف تؤتى فيها وفى مستقبلهم • وقد تطلب هيئة مساعدة من اختصاصى بقسم شئون الأفراد لمجرد البحث الأساسى وتجهيز الخطط التى تمت الموافقة عليها وتنفيذ أى عمل إدارى مطلوب (مثل إجراء تقييم الأداء الإشرافى ... الخ)

ووفقا لقول تريكت : كنتيجة لهذه المناقشات (مع المديرين التنفيذيين) لقيت أوجه نشاطنا قبولا واسعا ، وأصبحت تمتثل لمكافئ لفرق الادارة المحلية أكثر منها إجراءات تصدو من مركز القيادة (٢١) • وبعد إقامة هذا النوع من العلاقات المبدئية تكون الشركة فى وضع أفضل للمشروع فى النواحي الفرعية للتدريب • وهدامت علاقة ومسئولية الرئيس وللمرؤوس متعدد بوضوح وترتبط كل منهما بخطة شاملة يطبقها كل منهما منذ البداية وجب أن يبدأ الرئيس الأعلى وكبار موظفى الادارة بممارسة ما يشعرون به ، وذلك بتدريب ومشورة مرؤوسيه من المديرين فان جدية الغرض والمثل الذى يضربونه سوف يفعل الكثير لاطهار أهمية هذا الأسلوب بالنسبة لبقية خط التنظيم • وسوف يوحى هذا المثل للمديرين فى المستوى الأدنى كيف ينبغي أن تنفذ عملية التدريب نفسها • وهم بدورهم يستطيعون أن ينقلوا مهاراتهم الى المستويات الأدنى بحيث انه بمضى الوقت سيكون لدى جميع المنفذين الجيرة الناشئة من تدريب رئيسهم لهم وتدريبهم لغيرهم من المرؤوسين • ان مسئولية المدير نحو مرؤوسيه المباشرين لا يمكن تفويضها الى

الى شخص آخر ، لا الى قسم شئون الأفراد ، ولا الى استشاريين خارجيين ، ولاحتى الى هيئة مساعدة (٢٢) .

وسوف يصبح بعض المنفذين مدربين أفضل وأكثر تحمسا من غيرهم ، ولكن يجب أن توضح الادارة العليا للجميع أن هذا النوع من الارشاد الفردى هو جوهر مسئولية القائد فى بناء منظمته الانسانية ، ويجب أن يساعد ائروؤساء هؤلاء الذين يعتبرون أقل فاعلية فى التدريب أو مساعدتهم بعقد اجتماعات للمناقشة يمكن فيها مناقشة أساليب التدريب وانتجارب على ضوء الأهداف الشاملة للشركة . ويجب على الادارة أن توضح أن الحكم على المنفذين سوف يعتمد جزئيا على قدرتهم على تنمية هؤلاء الذين تحت اشرافهم ، وأن هؤلاء الذين قد دربوا من سيحل محلهم تدريبا كافيا سيحصلون على تقدير مناسب عندما تسنح فرص الترقية . وإذا استطاع المنفذ أن يتصور التدريب كجزء من خطة شاملة للتنمية التنفيذية ، والتي تتضمن فرصته الخاصة لمزيد من التقدم على قدم المساواة مع غيره من المنفذين ، فهناك احتمال قوى بأنه سيصبح ذا عقلية تؤمن بالنمو .

الخاتمة

فى الفصل الخامس عشر وضعت علامات مؤكدة خاصة على ثلاث مهارات تتطلبها الوظيفة التنفيذية ، وهى المهارة الفنية والمهارة الانسانية والمهارة الفكرية . وأشار الفصل السادس عشر الى مزايا أكثر أنواع القيادة ديمقراطية ، الذى يشجع على الاشراف النشط وعلى اشارك العاملين . وقد اقترح الفصل الحالى بعض الطرق النافعة للتفكير فى التنمية التنفيذية ووجه انتباهها خاصا الى التدريب فى الوظيفة ، وإلى علاقات المشورة بين كل من الرئيس ومروؤوسيه للمتعرفين على العمل . وتقع على المديرين مسئولية مزدوجة - الأولى مسئوليتهم نحو تنمية أنفسهم الذاتية ، والثانية توفير الجو والفرص التى تساعد على تنمية المديرين المرؤوسين الذين يخضعون لاشرافهم . وإبعد من ذلك تقنع على الرئيس الأعلى وعلى كبار موظفى الادارة مسئولية خلق جو يشجع - ويحث فى الواقع - على تنمية الادارة وفرصة النمو طبقا لحظط المنظمة طويلا

الأجل • ويجب أن تتم الموافقة على سياسات الشركة وإجراءاتها مع وضع هذه الغاية في الأذهان والمطالبة بمتابعة دورية لضمان أن كل شيء ممكن قد تم لتأمين التقدم في الوظائف داخل الشركة ، وأن هذا عددا كائيا من المديرين يشغل الوظائف التنفيذية الرئيسية •

إن التدريب والمشورة التي يقوم بها رئيس يتصف بالفهم والمهارة يساعدان صفار التنفيذ على تعلم وفهم وممارسة الثلاث المهارات التنفيذية الكبرى • ومن طريق نفس هذه الوسائل التدريبية الفردية يصبحون مدركين لمزايا المشاركة النشيطة في ظل مدرب يقدم لهم مثلا من الأسلوب الديموقراطي للمقيدة • ولو أن كثيرا من الوسائل الأخرى للتنمية التنفيذية تكون ذات نفع في مكانها إلا أنه يجب إقامتها حول نشاط التنمية في الوظيفة باعتبار أن ذلك هو الأساس حيث يركز الرئيس على الاحتياجات الفردية لمروءوسيه من المديرين وتوجيههم إلى تفويض أعظم ، بوصفه رجلا ومديرا •

مراجع

كتب

- Dooher, M. J., and Vivian Marquis (eds.): *The Development of Executive Talent: A Handbook of Management Development Techniques and Case Studies*, AMA, New York, 1952.
- Mace, Myles L. : *The Growth and Development of Executives*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Cambridge, Mass., 1950.
- Riegel, John W.: *Executive Development*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich., 1952.

نشرات دورية

- Allen, Norman: "Management Development at Boeing," *Assuring Adequate Reserves of Key Personnel*, AMA Personnel Series, no. 180, 1956.
- Benge, Eugene J.: "Who's Smart Enough for Your Top Team in 1960?" *Factory Management and Maintenance*, July, 1956, pp. 142 - 144.
- Dooher, Martin J. (ed.): "Current Practice in the Development of Management Personnel," AMA Research Report no. 28, 1955.
- : *Strengthening Supervisory and Executive Performance*, AMA Personnel Series, no. 167, 1956, pp. 3 - 63.

- Given, William B.: "Must Managers Specialize? - The Case for Executive Versatility," *The Management Review*, November, 1956, pp. 973-983.
- "How We Stand in Management Development," *Factory Management and Maintenance*, August, 1954, pp. 99-102.
- Kempf, Paul S.: "Management Development in a Small Company," *Fitting Management Development to Company Needs*, AMA General Management Series, no. 174, 1955, pp. 27-46.
- Phillips, Hugh J.: "Defining Objectives in Management Development," *Management Planning and Manpower Development*, AMA, General Management Series, no. 173, 1954, pp. 27-37.
- Reed, E. H.: "A Practical Plan for Executive Development," *Strengthening Supervisory and Executive Performance*, AMA Personnel Series, no. 187, 1956.
- Saunders, Dero A.: "Executive Discontent," *Fortune*, October, 1956, pp. 154-156.
- Smiddy, Harold F.: "General Electric's Philosophy and Approach for Manager Development," *Fitting Management Development to Company Needs*, AMA General Management Series, no. 174, 1955, pp. 3-26.
- Spates, Thomas G.: "What's Wrong with Executive Development?" *The Management Review*, December, 1956, pp. 1073-1080.
- Stolk, William C.: "A Look at the Next Ten Years in Management," *Changing Patterns and Concepts in Management*, AMA General Management Series, no. 182, 1956.
- Stolz, Robert K.: "Getting Back to Fundamentals in Executive Development," *Personnel*, May, 1954, pp. 434-444.
- Strong, Lydia: "Executives Wanted: The Managerial Manhunt," *The Management Review*, February, 1957.
- Suman, John R.: "Growing a Good Executive Crop," Standard Oil Company of New Jersey, New York, 1953. (Booklet.)
- Teele, Stanley F.: "Developing Tomorrow's Business Leaders," *The Management Review*, July, 1956, pp. 605-611.
- Warner, W. Lloyd, and James C. Abegglen, "Executive Careers Today: Who Gets to the Top?" *The Management Review*, February, 1956, pp. 83-94.

الفصل الثامن عشر

إمكانيات الناس التي لم تستغل

أوضحت الفصول السابقة بعدة مجالات يستطيع فيها منفذ الأعمال المون على إطلاق القدرات الانتاجية والخلقة لهؤلاء الناس الذين يصلحون كل منظمة انسانية . وعلى النقيض قد لاحظنا أن هناك أسبابا كثيرة تجعل الموظفين لا يشعرون بأنهم مدفوعون لتقديم خير ما فيهم . أن هناك شكوكا ومخاوف وضغوطا اجتماعية تقف في الطريق . وكذلك قد لاحظنا صعوبة موقف مشرف الحط الأول أو رئيس العمال الذي يقع بين ضغوط متعارضة من رؤسائه ومرؤوسيه وخليط من فئات الهيئات وكذلك من النقابة . إنها مشكلة حقا أن يتولى القيادة بطريقة من شأنها تشجيع هؤلاء الذين يحيطون به على أن يبذلوا قصارى جهدهم ، في حين أنه نفسه تمتصه اتجاهات متعددة . أن ما يتوقسه منه مرؤوسوه بوصفه قائدا إذا ما قورن بما يستطيع أن يؤديه في الواقع وهو في المعركة اليومية يغير كثيرا من الأسئلة .

ويواجه أيضا المدير المتوسطون والمثقفون من المستوى الأعلى كثيرا من خيبة الأمل في بيئة عملهم . وتميل للمنظمات الكبيرة الى تعدد مستويات السلطة بحيث تسمح باتصالات حرة طليقة والاتجاه في كثير من الشركات هو تركيز إصدار القرارات في القمة .

وفي بعض الأحيان لا يتوافر للمنفذين القادرين الا فرصة قليلة لاستخدام تعليمهم وتجربتهم ومباداتهم وخيالهم في المعاونة على حل المشكلات المهمة التي تواجه العمل . وبالاختصار قد رأينا أن إمكانيات الناس في المستويات المختلفة في كثير من المنظمات تظل غير مستغرة ، وذلك لأن العلاقات بين الناس في مثل هذه المنظمات تؤدي الى سوء التفاهم والشكوك والاحتكاكات وخبية الأمل . ويرتبط على كل ذلك فقدان الفضل الجماعي وضعف الكفاية .

ولحسن الحظ يزداد إدراكنا للحقيقة بأن الإمكانيات الكامنة في الناس

يمكن استثمارها بواسطة الإدارة • ولم يعد هذا حلما مثاليا أو هدفا نظريا ، فهناك أدلة متزايدة على أن تنفيذ الإدارة فى كثير من المشروعات يجدون المفاتيح التى يفتحون بها مبادئ القوة التى تكمن فى المخلوقات البشرية التى تعمل لهم ، وقد أوضحت الفصول السابقة أن موجة غير مألوفة للطاقة الانتاجية والأفكار الخلاقة يمكن أن تنبثق من منظمة ما وأن الانتاجية تزداد بمقدار ٤٠٪ بنفس الفئة من الناس • وقد ثبت أن الامكانيات قائمة عندما تجد الإدارة الطريق الى استثمارها • وفى بعض الأحيان يمكن الاسراع فى تحقيق هذا الانطلاق للطاقة والعمل الجماعى ، ولكن ينشأ هذا فى أغلب الأحيان مما تجمع من نمو للفهم والثقة المتبادلة •

وقد أسهم بحث العلاقات الانسانية بنصيبه فى الارشاد عن الطريق للهياكل الادارية التى تسعى فى صدد الى فهم أفضل للأسباب التى تحفز الأفراد والجماعات على تحقيق الحد الأقصى من الانجاز الجماعى • وقد لاحظنا فى تجارب شركة Western Electric أنه يمكن أن ينقلب سلوك الجماعة والانتاجية الى اتجاه ايجابى أو سلبى ، وذلك تبعا للظروف التى كانت تقسح الى حد كبير فى نطاق سيطرة الإدارة • ومنذ ذلك الحين أدت بحوث مركز البحوث وألوف من دراسات البحوث الأخرى الى فروع اجتهادية ، وأخيرا الى بعض تعميمات أوسع عن علاقات المنظمات وسلوكها • ولا تزال هذه موضع الاختيار فى الصناعة • ويتجمع الأدلة أصبح أكثر وضوحا أن أساليب معينة يقوم بها اتقادة من المنفذين قد ثبت أنها أكثر فاعلية من غيرها • ان بعض الفروض البالية التى عفى عليها الزمن - عن الناس وعن طبيعة العقيدة وعن الهيكل التنظيمى - قد حل محلها اتجاهات ايجابية نحو الناس وحاجاتهم وقدراتهم الكامنة ، فكل منظمة انسانية شخصيتها الفريدة وتقاليدها ومضيتها • وببشرتها الجماعية • ومن الواضح أن الأساليب الأحدث لاطلاق الامكانيات الموجودة فى المنظمة يجب تطويعها للظروف الخاصة فى كل حالة • وقد توجه الى أنفسنا هذا السؤال : هل السلوك الانسانى الذى نلجئه فى الصناعة اليوم •• هل هو أقرب أن يكون نتيجة تبعية لطبيعة الانسان البشرية ، أو ربما هو أقرب الى أن يكون نتيجة لطبيعة البيئة فى المنظمات الصناعية ؟ وفلسفة الادارة التقليدية والممارسة التى تتخذها والتطبيق الذى تمارسه ؟ هذا السؤال الأساسى جدير باعادة النظر •

احتياطينا من الطاقة والمبادأة

يعرف القاري من تجاربه الخاصة أن لديه احتياطينا معيناً من الطاقة والمهارات الكامنة والمبادأة التي قد لا نستخدمها في العمل بناتاً • وتظل قدرتنا العقلية ومواهبنا الخلاقة هاجمة مالم يوجه اليها تحد لاستخدامها نحو أهداف تبدو أنها جديدة باهتمامنا • واستدوار امكانياتنا بالكامل كأفراد يتوقف علينا جزئياً ولكنهم يتوقف أكثر على الجو الذي نعيش فيه ونعمل • ونحن نعمل في بيئة اجتماعية حيث يتأثر دافعنا الداخلي على نطاق واسع بالأفراد والجماعات التي نعيش معها •

ومن المعترف به جيداً وجود خلاقات شاسعة بين الناس فيما يختص بقدراتهم الموروثة وفي طموحهم • ومع ذلك فلكل منا قدراته الخاصة التي بنت فيما سبق ببيئة المثال • وعندما تكشف لنا التجربة أننا نملك هذه القدرات يزداد طموحنا ونصبح أكثر تأكيداً من قدراتنا الفطرية • فنحن نطلب مزيداً من الفرص لكي نتجرب بها أنفسنا . ونكبر في نظر أنفسنا وفي تقدير أولئك الذين يحيطون بنا • فإذا استطاعت الإدارة أن تغذي هذا النمو في جو يبدو لنا آمناً من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية فإن أغلبنا يكون على استعداد لاستنهاض أنفسهم للإسهام بكامل طاقاتهم ومبادئنا نحو أسباب نؤمن بها وننهض لمقاومة التحدي •

لماذا إذن يبدو كثير من الناس اليوم وقد افتقروا الى الطموح والدفع اللذين يرغب منفرد الأعمال في رؤيتهما في منظماتهم ؟ هل علمتنا تجاربنا المبكرة في نطاق الأسرة والمدرسة والمجتمع وأبان سنواتنا الأولى في العمل أن الانجاز الذي لا هو بالجميل ولا هو بالردىء في مساهمة أفكار الآخرين هي السبيل الأسلم ؟ لقد حاول كثير منا خلال سنواتنا الأولى أن يحصل غير معتمد على غيره وشعر بالقوة الكامنة المحتبسة بين جوانبنا لكي نجد في سنوات متأخرة أن بيئة العمل قد خيبت شوقنا ومبادئنا الى نقطة أصبحنا عندها في موقف : « لاتعط جهدك للغير » ، حتى ولو أن احترامنا لأنفسنا يوحى اليها أن هذا خطأ • لماذا يرضى كثير من الناس بتقليل طموحهم واتخاذ موقف يسير عنه المثل : « لقد خلقنا لنشقى » ؟ لماذا ينظر بعض الدرس الى مركزهم نظرة معقولة ويتعنون للحقيقة بأن الدافع الذي لا يعتمد على التغيير لا يفيد في بيئة الامتثال فيها متوقع ؟ لماذا يلقي بعض الناس

يقدمهم على الآخرين ويتخذون أسلوباً لاسمجد عنه بشأن قدرتهم على النمو والتقدم في عملهم ؟ وعلى المنفذ في المشروع أن يتدبر الاجابات على هذه الاسئلة الصعبة عندما يسمى الى تحرير الامكانيات الكامنة في الناس في منظمته . ان لكل فرد بطريقته الخاصة وفي مستواه الخاص احتياطيا يمكن استخدامه لمعاونته الادارة ومعاونة الفرد لكي يحصل على الاكتمال عن طريق عمله . ونحن نعلم أن الاحتياطي موجود هناك ، وقد وجد كثير من المنفذين طرقا لاستدراجه .

الفرد

ولنتظر الى انفسنا برهة ما . لماذا نعطي خير مالدنيا لأوجه نشاط ومشروعات معينة دون غيرها ؟ ان الناس في هذه الأيام لديهم نسخة اكبر من الوقت يستمتعون فيها بالحرية في ممارسة أوجه النشاط المنزلي والجماعي ؛ اذ يفضل البعض العمل في حدائق الخضروات ، على حين يستمتع الآخرون - وهم بالملايين - بأوجه النشاط الخلاق الذي يقوم على : (اصنعه بنفسك) . ولايزال هناك آخرون يكرسون اقصى طاقاتهم لطواعية لأعمال الحكومة المحلية والخدمات التعليمية والاجتماعية . ومع أننا نخرج حقيقة من أوجه النشاط هذه الا أننا ندفع اليها بكل قوانا وحمينا حتى ولو لم تضمن أى تعويض. وتستنهض هذه المشروعات التي تتحدانا احتياطينا من البراعة والخيال. وتسوقنا الى حيث نعمل بجهد أشق . ومع ذلك تخرج بشعور من الرضا الكامل الذي يتحقق بجهد أقل مما نشعر به عادة بمد أداء العمل ، بمعنى أننا ندفع انفسنا نحو أهداف تبدو لنا جديرة بالاهتمام بدلا من شعورنا بأننا مدقوعون بضغط خارجي . اننا لانعمل والأغلال في أيدينا والحراس فوق رؤوسنا .

عمل الجماعة

ان هذا الشكل من الانجاز الفردي لا يمكن أن يتكرر في العمل الذي يلقي فيه بمجموعات كبيرة من الناس بقصد تحقيق هدف اقتصادي . وقد اشرنا في الفصل الثالث عشر الى ما للقوة الكامنة في عمل الجماعة من

تأثير في تكييف شعور الأعضاء وسلوكهم في الوظيفة • ويسكن تحويل هذه القوة الى اتجاهات ايجابية او سلبية ، او بقاؤها على ما هي عليه • وقد افترضنا كيف يستطيع مشرف الخط الاول تولى القيادة بطرق تعمل على تنمية وحدة الجماعة وتماسكها • وهو يستطيع أن يستخدم علاقاته بالجماعة في تخطيط الاجراءات والسياسات والتفويضات المشتركة بطرق من شأنها تأييد الجماعة له • وذلك ببلل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف الخاصة بكل قسم • ومن خلال استخدام وسائل الاشراف الجماعى يستطيع أن يفعل الكثير باندماجه في الجماعة ، ويحتفظ في الوقت نفسه بمركزه المستقل بوصفه قائما باتخاذ القرارات وتحمل مسئوليات الإدارة • وقد لاحظنا في الفصلين التاسع والرابع عشر كيف يمكن أن تصبح وسائل القيادة الديمقراطية الأميلة مفتاح العمل الجماعى والانتاجية في القسم • ان احتياطي الطاقة والمبادأة الموجودة في الجماعة هائل عندما تتحول الضغوط الاجتماعية الموجودة في الجماعة عن طيب خاطر الى اتجاهات ايجابية • ويعرف الكثير عن الامكانيات التي تكمن في الجماعات سواء للجماعات نفسها أو للأفراد التي تتكون منها الجماعات • ونحن في حاجة الى مزيد من المعرفة قبل أن نستطيع بوجه عام تطبيق الأساليب التي كان لها نجاح مرموق في حالات خاصة •

لقد حدث تحول عام عن رجل الأعمال الأوتوقراطي – البطل الوحيد على المسرح – حيث كان الرئيس يشعر بأنه يعرف اجابة جميع الأسئلة والناس في جميع العصور قد ثاروا ضد هذا النوع من السيطرة • وفي هذه الأيام قد نمت معتقدات الناس بسرعة وطبقت بحرية بحيث يظن أن يكون هناك رد فعل ضد هذه الحالة المتطرفة أيضا والحركات التي يمارسها المنفذون غير المخلصين ، الحريصون على الحصول على نجاح قصير الأجل أصبحت مكروهة • ومع ذلك فالزعيم الجريء الواثق من نفسه الذي يحترم الناس باخلاص للحصول على نصيحهم ومساعدتهم قبل أن يتخذ قرارات تؤثر فيهم اما يفجر ينابيع المبادأة والنفخ الموجودة فيمن يحيطون به • الله يستخدم الجماعة للحصول على استشارة كاملة للارشاد والمشاركة قبل أن يمارس افضل حكم ينتهي اليه بنفسه • انه يتوقع وعدة ما ينجح في الحصول من محاولات الجماعة وتصرفاتها على شيء يزيد كثيرا على ما كان يستطيع تحقيقه وحده بانكاره الخاصة ولكن في التحليل الأخير لابد أن تتوافر لديه الكفاية لتنفيذية والشفاعة للتحرك وفقا لتقديره الخاص • وعلى أية حال فالى المدى

التي يستطيع فيه التنفيذ ادماج أفكار مساعديه الاكفاء والوصول الى وحدة في وجهات النظر التي يرتضيها الجميع والتي يقرر هو صحتها ، فان جميع من يعتبرهم الامر حينئذ سيفهم القرار . ومادام قد شملهم الامر جميعا شخصيا فالأغلب أنهم يمانعون أنفسهم على انجاح هذا القرار عمليا . وعن طريق هذه العملية يعين المتفانون من يحيطون بهم على ادراك امكانياتهم الفردية والجماعية .

النقابة

أكد الفصل العاشر إمكانيات استدراج المواد البشرية الخاصة بالدفع والعمل الجماعي والمبادأة التي يمكن للنقابة أن تسلكها مما . وبصورة مطردة حيثما أحرزت النقابة مركزا مضمونا بوصفها الجميل الوحيد الذي يقوم بالنسوة نيابة عن أعضائها من الموظفين ، فانها توجه من جديد جهودها نحو الاشتراك مع الإدارة في إيجاد عائد أكبر حيث يشترك الجميع في الأرباح وكلا الجانبين يقبل على المخاطرة رغبة في الكسب المتبادل . وقد لاحظنا الانجازات الناجمة في ظل خطة « سكتلون » . حيث اشترك فيها الموظفون بحماسة عن طريق نقابتهم في تنمية الأفكار والاقتصاد في التكاليف وتحسين الوسائل إذ يعلمون أنهم سوف يشركون بنفس النسبة في الأرباح . وقد شاركت الإدارة في المعلومات عن تعقيدات العمل ، وبذلك غدا الموظفون ملمين لأول مرة وفي عبارات محددة بآين وكيف يمكن عمل وفورات في الكلفة ، وقد استخدمت لجآن النقابة معلوماتها الوثيقة عن الوظائف وكذلك خيالها الخلاق لتخرج بمئات من المقترحات كان لها قيمة حقيقية في تخفيض التكاليف . لقد شعر أعضاء النقابة بالأمان في وظائفهم ورأوا أن الهدف المشترك جدير باهتمامهم سواء من الناحية المالية أو بوصفه فرصة للعمل الأنهنى تماما مثل العمل اليدوي . لقد تحققت إمكانيات الطاقة والابتكار والعمل الجماعي والانتاجية في ظل خطط سكانلون ، والحلطة تشبيعية بها . وقد تحول أعضاء النقابات أنفسهم الذين سبق أن انغمسوا في عمل يصورهم العمامة ، والمستخدمون للوسائل التقليدية — إلى منتجين ملمين بالمعلومات وتواقين الى العمل ، وقد اضطروا الى اشراك الادارة في تجربتهم ومباداتهم ، ذلك النوع من الادارة التي كثر لها ثقة عميقة بامكانيات اشخاصها ، ووجدت السبيل لاستدراجها .

بعض المشكلات في تحرير الإمكانيات

اجملنا في العبارات السابقة بعض احتمالات استخدام القوة الكامنة لدى الناس في كل منظمة ، فلماذا يكون من الصعب جدا على منفذ الادارة اشغال الشراة التي تحقق النتائج المطلوبة ؟ واذا كانت احدى الشركات تستطيع أن تحقق النجاح بتفجير ينابيع الكفاءة والانتاجية الموجودة في أفرادها فلماذا لا تستطيع شركة أخرى تحقيق نفس الدرجة من النجاح باستخدام نفس الوسائل ؟ لا توجد اجابات قاطعة لهذه الاسئلة الصعبة ، ولكن من المفيد أن نتدبر بعض المشكلات التي تترض الطريق .

ولسوء الحظ أن التاريخ الماضي للمشروعات التي غالت في تطبيق الادارة العلمية بصورها المتطرفة في تنميط العمل وفي طرق حوافز الأجر قد تركت في نفوس عدل الصناعة بعض الشكوك العميقة والريب حول الادارة وأهدافها . وكذلك تركت مقاومة الادارة للتنمية النقاية أثرها أيضا . وأكثر من ذلك فرضت بعض الادارات تغييرات فنية ، وتغييرات أخرى أدت الى خلق عدم الثقة والشعور بعدم الأمان في عقول العمل الذين كثيرا ما تعرضت أنماطها مهاراتهم المكتسبة وأرزاقهم للتهديد . ان انعدام الشخصية في كثير من المشروعات بسبب تنامي حجمها الكبير واتساع الرسميات في الاقصادات الشخصية والافتقار العام الى المعلومات قد ترك كثير من الموظفين في حالة شك من أمرهم . ان مشروعات الاقليمية ، والتأمين ، والمعاشات ، ومطالب ضمان التوظيف ؛ توحى جميعا بأن عددا كبيرا من عمال الصناعة قد ركزوا اهتمامهم على الأمان أكثر من الفرصة الحاضرة . ان كثيرا من مجهودات الادارة في العمل على اطلاق الطاقة والمبادأة الكامنتين في مرؤوسيهي يوجه نحو هذه المخاوف والشكوك المتأصلة .

وقد لاحظنا في الفصل السابع أن الأهداف واحتياجات الأفراد قد تتعارض مع الاحتياجات واشباع الرغبات التي تسمى ورها جماعة العمل التي ليس لها صفة رسمية . وكذلك فإن ولاء الموظف لنقايتة قد يتعارض مع كل حاجياتة الفردية . كما يراها هو وحده - وولاه للجماعة التي يعمل معها والشركة نفسها . وعندما تتكون المنظمة من أفراد من أنواع مختلفة لكل منهم أهدافه المتفصلة ولأوله فانه يصبح في غاية الصعوبة الحصول على تأييد لأي مملوب يوضع بقصد اطلاق امكانيات الناس .

وعلاوة على ذلك فليس كل الناس يبحثون عن أو قادرين على الارتقاء الى درجات أعلى - ويمكن أن تتعارض الضغوط المتزايدة الخارجية والأهداف الاقتصادية في المشروع نفسه مع طموح أشخاصه - فضلا عن ذلك تنطوي كل منظمة انسانية على شبكة معقدة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي هي في تغيير مستمر والتي تخلق ضغوطا جديدة وشكوكا جديدة وفرصا جديدة ومشكلات جديدة يجب على الموظفين والمشرفين أن يهيئوا أنفسهم لها .

وهذه فقط قلة من الأسباب الرئيسية التي جعلت من الصعب جدا على الإدارة أن تحقق تطلعا ملموسا في اطلاق امكانيات الناس غير المستدرة . وفي السنوات الثلاثين الأخيرة فقط تقدم كل من البحث والتجربة العملية التي وضعت موضع الاختيار تطلعا كافيا إشباع أملا حقيقيا في امكان تحقيق تقدم جوهري في المستقبل .

ويجب أن نكتفي بمثل واحد مختصر لنبين كيف سدت شركة واحدة الثغرة في علاقات موظفيها وخلقت علاقة جديدة حققت نجاحا مستمرا . ولنستمع الى رد فعل أحد الموظفين لقيادة تنفيذية جديدة في شركة هاركوميك وشركاه : قال انه سوف يستبدل بالخوف الثقة بهذا المشروع . انه وثق بالناس وتصور أنهم لو حصلوا على معاملة عادلة فسوف يستمرون في العمل معه لمحاولته على بناء المشروع معا بوصفهم فريقا . ان أكبر تغيير لاياتي في شكل دولارات أو سنتات ، بل في الطريقة التي يعامل بها الناس وفي كيفية شعورهم نحو الشركة . انه أكثر من مجرد سياسات شخصية طيبة . ومن المؤكد أن لدينا كثيرا من الأشياء الجميلة في طريق الأجور والمناقص ، ولكن أكثرها أهمية هي أننا في الصورة . وبالعامل هنا تحصل على الفكرة بأن الناس يريدون حقاً الاستماع اليك وأن يشاركوك في الأشياء بدلا من أن تكون جزءا من الآلة الموجودة حول المكان (١) .

أسلوب منسق شامل

في الماضي وضعت الاداية مزيدا من الاهتمام على محاولات تحسين العلاقات الانسانية والانتاجية بضربة واحدة . وكان هناك كثير من البعد .

وكثير من الوسائل الفنية لشتون الأفراد ، وكثير من النظريات المحدودة عن كيفية حل مشكلات العلاقات الانسانية على وجه السرعة • فأحدى الشركات تتبع تقييم الوظائف ، وأخرى تروج لبرنامج طموح للتنمية الادارية ، وثالثة تسيّر في طريق خطة المشاركة في الأرباح ، ورابعة تركز اهتمامها على حسن الاتصالات ، وتبدو المعاضات موافقة لشركة خامسة ، في حين تتبع سادسة طريقة « لجنة العمال والادارة » أو شكلا من أشكال المشورة المشتركة • وكل من هذه الأساليب قد يكون في حد ذاته هدفا جديرا بالاهتمام . ولكنه اذا لم يرتبط بأسلوب شامل وأكثر اتساعا فيقلب ألا يحقق نتائج جديرة بالاهتمام •

فمثلا خطة المشاركة في الأرباح يغلب أنها لا تبعث على زيادة الانتاج وتحسين الروح المعنوية اذا كانت تموزها اتصالات ذات شقين : اذا اعتبرت الأجور الأساسية غير سليمة أو اذا كان الإشراف في مستوى العمل ضعيفا • وسوف لا يكون لحطة المعنويات إلا أثر قليل - إن وجد - في اشباع رغبات الموظف اذا كان ما يحتاج اليه الموظفون فعلا هو مزيد من الاستقرار في العمل ، أو الحصول على أجور أعلى ترفعهم الى مستوى معدلات الأجور التنافسية • وكذلك فإن الشركة التي تركز اهتماما خاصا على اتصالات رسمية تناولها التحسين من أعلى الخط الإداري الى أسفل قد تجد إن أسلوب الضربة الواحدة قد يفشل اتصالات عليا وجانبية ذات أهمية بالغة ، أو قد يفشل وظيفة رئيس العمال بوصفه أهم حلقة للاتصال من وإلى الرجال الذين يقودهم •

وبدلا من هذه الأساليب المحدودة ينبغي للادارة أن تضع بالتدريج أسلوبا شاملا بعيد المدى ، دقيق التنسيق ، لمعالجة طائفة كاملة من المسائل التي يتضمنها بناء العمل الجماعي والحث على الانتاج عن طريق علاقات انسانية سليمة أحسن دمجها في تكامل مع الادارة العلمية • وينبغي أن يكون واضحا للادارة حينئذ أنها لا تستطيع شراء ولاء الناس • إن الأسلوب الأبرز القديم - حيث كانت تعمل الادارة ما تظنه الأصلح لموظفيها - أصبح شيئا يمت الى الماضي • وقد لاحظنا في الفصل الثاني أن هناك تغييرات واسعة في تكوين جمهور العاملين • والناس في الوقت الحاضر يطالبون الادارة بمطالب شتى للوفاء باحتياجاتهم المتنوعة ، وفي بعض الجهات تقدم التفكير الإداري الى النقطة التي تعتبر عندها إدارة شتون الأفراد أهم خط للمسؤولية الادارية

تسعه هيئة من الاختصاصيين من أحسن تدريبهم فى إدارة شئون الأفراد • التى لها مكانة فى مستوى القمة بالمنظمة ، ولقد تقدم التخطيط الطويل المدى فى المبيعات والاعتمادات المالية واعتمادات رأس المال ونواحى البحث للمشروع • وكذلك يجب أن تخطط إدارة شئون الأفراد على أساس طويل المدى أحكم تنسيقه مع نواحى النشاط الأخرى للإدارة ، ويجب أن تكون القوة العاملة للمدرية متاحة حيثما وحينما يحتاج إليها • ويغلب أن تكون مطالب شئون الموظفين محض تخمين ما لم يتنبأ بها عن طريق معرفة واضحة بخطط الشركة الجارية طويلة الأجل •

وهناك عنصر كثيرة لأسلوب منسق صمم من أجل تحسين نوع العلاقات الإنسانية والمحافظة عليها • وذلك النوع من العلاقات الذى يؤدى الى عمل جماعى فعال يفضى الى قمة الانتاجية • وهذه هى مسئولية الإدارة العليا التى تتطلب مشاركة من كل من المنفذين الإداريين والاستشاريين فى تنفيذها وتنفيذها على أساس مطرد على المدى الطويل والافتراض وراء مثل هذا الأسلوب هو أن العلاقات الإنسانية السليمة تنشأ من عدد كبير من عناصر مختلفة أحكم حيكها مما • ومثل هذا الأسلوب يعتمد فيه كل عنصر على العناصر الأخرى وينعم بها • وتسهم العناصر جميعا اذا اخذت معا بنصيبها فى الوفاء بالحاجات الأساسية للمخلوقات البشرية فى جميع المستويات فى المنظمة •

وقد أجمعت الفصول السابقة من هذا الكتاب للقارئ أنواع مسائل العلاقات الإنسانية التى يجب أن تعنى بها هيئات الإدارة فى الوقت الحاضر •

وكل من هذه المسائل الهامة يجب أن تعالج معالجة كافية ، وأن تتمتع فى تكامل فى أسلوب العلاقات الإنسانية المنسق الذى ستجمله فيما بعد • فمثلا البناء التنظيمى المبين فى الفصل الرابع لا يمكن أن يعمل بطريقة فعالة ، كما لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة ما لم تكن حلقات الاتصال ومكاتب البريد التى وصفت فى الفصل الثالث عشر تعمل بطريقة فعالة ليك أوجه نشاط الناس معا • ان العلاقات الإنسانية أشبه بمواجهة من الفسيفساء لا تتحقق نتائجها الفعالة الا اذا وفقت الأجزاء المترابطة بعضها مع بعض بحيث تكون الصورة الكاملة •

المكونات الرئيسية في أسلوب شامل لمعالجة العلاقات الإنسانية

الشكل ١٨ - ١ وضع لتزويد المتفدين بطريقة نافعة للتفكير في مسئوليتهم نحو العلاقات الانسانية ، وكل عنصر من العناصر المبينة بالشكل على جانب من الأهمية ، وهي كلها مترابطة وليس من الممكن لأى من هذه العناصر أن يؤدي بمفرده الى نتائج هامة طويلة الأجل فى أى منظمة مهما كان حجمها .



شكل ١٨ - ١ أسلوب متعلق للعلاقات الانسانية

الرجل الرئيسى هو أنت

أنت مركز الدائرة - المنفذ الإدارى الذى يقوم بالعمل بوصفك مخلوقا بشريا . وكسائر البشر لك شعور بكرامتك بوصفك شخصا ، فأنت فى حاجة الى أن يحترمك الناس . وترغب فى أن تكون أيا طيبا وتريد أن تحيا حياة نافعة ومنتجة . كما تريد أن تكون من نوع ذلك القائد الذى يحصل على النتائج المثل من طريق تنسيق أعمال الآخرين . وهذا يتطلب ثقة فى نفسك وثقة فى الآخرين . ويجب أن تفهم أثر سلوكك على الآخرين الذين

قد يخالفونك في وجهة النظر • وقد تساعدك في توجيهك « إبتهالات الرجل الإداري » التالية :

« إبتهالات رجل إداري »

اللهم امنحني معرفة ذاتي لأعلم حقا من هو أنا وماذا أستطيع أن افعله وما لا أستطيع • امنحني القدرة على التمييز لأوجه طاقاتي في تلك الطرق التي تستخدم قدراتي على خير وجه ولا تتطلب مواهب لا أملكها •

امنحني الحكمة حتى أتقبل الأخطاء بصدق رحب ، وأتعلم من تجاربي حتى أنمو وأتقدم وأتجنب تكرار الأخطاء •

امنحني التواضع حتى أتعلم من الآخرين ، ولو كُنّا أصغر مني سنا ، وأقل تجربة ، وأدنى مني مركزا •

امنحني الشجاعة لاتخاذ القرارات عند ما تكون ضرورية ولتجنب الاندفاع عندما تنتفي ضرورتها •

امنحني الحساسية لكي أحكم على ردود الفعل لدى الآخرين كيما أعدل من تصرفاتي للوفاء بحاجات هؤلاء الذين تؤثر فيهم •

امنحني ملكة حسن التقدير لأميز قيمة كل فرد وأحترم جميع من اتصل بهم فلا أقتل نموهم ولا أمجد نفسي على حسابهم •

امنحني الفطنة لأعترف بأنني لا أكون أكثر فاعلية مما يمكنني منه من يعملون تحت رئاستي ، وأن أتعامل معهم لكي يستطيعوا مساعدتي عن طريق مساعدة أنفسهم •

امنحني السماح للاعتراف بالأخطاء كضمن للتعلم الحقيقي ، وإن اقف بجانب مرعوس متحملا مسئولية أفعالهم •

امنحني البصيرة لتبني فلسفة شخصية حتى تكون حياتي أكثر معنى وأكثر اشباعا ، وحتى أتجنب الأهواء تحت ضغط الظروف •

امنحني الصبر لأعيش في الواقع مع ظروف مجاهدة دائما إلى ما هو أحسن . ولكن مع الاعتراف بالانخراط التي تنجم من التغييرات السريعة والعنيفة •

امنحنى يارب جميع هذه الأشياء حتى أحيأ حياة أكثر نفعا عن طريق
ملائى الذين عن طريقهم أخدم مولائ عز وجل(٢) *

فلسفتك الإنسانية

يختلف معنى كلمة الفلسفة بالنسبة لكل فرد * وقد ذكرنا فى الفصول
السابقة بشيء من التفصيل العناصر المختلفة التى قد تتضمنها الفلسفة
الإنسانية للفائد التنفيذى * وأكدنا ضرورة إيجاد مقاييس أخلاقية سليمة
لكل منفذ يستخدمها كإرشادات لسلوكه * وبالإضافة الى ذلك يجب أن
يكون لديك مجموعة من القيم الإنسانية التى تم وضعها والتى يمكن تطبيقها
فى منظمتك فى علاقاتك مع الآخرين * ولهذه الفلسفة مدلولات أوسع معنى
حينما تسأل نفسك : ماهو الهدف الرئيسى والآخر لمشروعاتنا ؟ وكيف يتسنى
لى ... بوصفى قائدا - أن أساعد على تحقيق هذا الهدف فى عمل هنا مع
الآخرين * لقد أصبح مروفا فى كل يوم أن رجال الأعمال على استعداد
لقبول هذه الفلسفة البسيطة وإن كانت جوهرية *

الهدف الأساسى للمشروع هو خدمة المجتمع عن طريق بناء الرجال

بطبيعة الحال أن هذا لا يكفى فى حد ذاته ، وذلك لأن هؤلاء الرجال
يجب أن ينتجوا سلعا نافعة يحتاج اليها الرجال والنساء وبأسماع يستطيعون
دفعها ويرتكز نظامنا الاقتصادى على الانتاجية بوصفها العامل الأساسى فى
رفع مستويات معيشة الناس بحيث يستطيعون أن ينموا بحياة متممة *

وبالنسبة للآخرين فإن أسلوبهم هو « الوظيفة هى الحياة » ، وحيث توجد
يمكن أن تجعل للحياة معنى حقيقيا « وما زال آخرون يقولون الافتراض بأن
الفرض الأساسى للمشروع هو تحقيق الأرباح » ووجهة النظر التقليدية
هذه تعتنقها الدول الرأسمالية على نطاق واسع ، وقلما تكون موضعا للنقاش
ويفضل البعض أن ينموا هذا الهدف الاقتصادى الضيق بقولهم : « ولو أن
الأرباح مهمة فى حد ذاتها إلا أنها لا تعين الهدف النهائى ولكنها فقط الحافز

Robert L. Katz, "An Administrator's Prayer," *Harvard Business Review*, March-April, 1957, p. 40. (٢)

في المشروع • - ولا يظن هنا أن بناء الرجال واستخدام امكانياتهم في العمل يجب أن يفسح الطريق للاعتبارات الاقتصادية ، بل هي ابعاد ما يكون عن ذلك ولكن يمكن تحقيق أكبر قدر من الأرباح عندما يواجه الناس التحدي وينمون كلما وجدوا مخرجاً لاحتياجاتهم من الطاقة والمهارة والمبادأة التي يعطونها عن طيب خاطر بطرق تساعد على كل من تلبية احتياجات الناس ومن الاسهام في نفس الوقت في نجاح الشركة • وقد أثبت كثير من المنفذين ذلك عملياً •

وليس من المعقول أن تكون هذه فلسفة ذات وجهين توحى بأن ممارسة العلاقات الانسانية السليمة ماهي الا أسلوب فني حديث تستطيع به الادارة تحريك الناس لكي تحصل منهم على مزيد من العمل ، ومن ثم قد تحصل الشركة على نصيب الأسد من المكاسب ، كما أنها ليست فلسفة تلك التي تتضمن • الابتسامة العريضة والقلب الدافئ والمرحكة اللينة • • والمدير الذي ينظر الى وظيفته بوصفها بناء لشركة نامية كما هي بناء للرجال يقبل ذلك على أنه هدفه النهائي طويل الأجل • فهو لديه ما يكفي من الفكة الإيجابية في الناس ليدرك أنه كلما اكتسب الرجال شعوراً بالاكتمال الشخصي عن طريق عملهم أطلقوا عن طيب خاطر امكانياتهم الكاملة للدرجة أن القيم المضافة التي تم ايجادها يمكن اقتسامها بطرق تعود بالنفع عليهم ، وعلى الشركات التي يعملون بها ، وعلى المجتمع •

فلو أخذت بالفلسفة القائلة بأن الهدف الرئيسي والنهائي لحياتك العملية هو مساعدة الذين يحيطون بك على النمو ، فإن هذا يعني أنك تتحمل مسؤوليتك بصفة واقعية وجدية في تطبيق هذا الأسلوب على جميع مراحل حياتك العائلية ، وحياتك العملية ، وحياتك في المجتمع • وهذا يعني أيضاً أنك تزن الدولوات الانسانية عندما تتخذ قرارات في مجالات المبيعات والانتاج والتوزيع • وهذا يعني أنك تذكر نفسك دائماً — طبقاً لأحدث الدراسات بأن الانتاج والتوزيع وخدمة المشروع لا تتحقق في آخر الأمر الا عن طريق التعاون الصادق المستمر للمخلوقات البشرية الأخرى الذين تقوم أنت بتنسيق مجهوداتهم • وقد رأينا في الفصول السابقة كثرة الطرق التي يستطيع بها الأفراد والجماعات والنقابات المقاومة عند ما تقفل الادارة في تقدير احتياجاتهم وشعورهم وشكوكهم وآمالهم ومخاوفهم • ومن الواضح أن الناس يستطيعون منع الادارة من تحقيق أهدافها •

ان الناس موردك الاساسي ، ويجب أن تتوقع منهم وتطلب أفضل ما لديهم بشرط أن تنشئ البيئة الصالحة التي تسمح لهم بالنمو والتقدم .
وعندما تستطيع أن ترى فرصتك في العمل على هذا النحو ، وبقدر كاف من الانفتاح ، بحيث تولى هذه السياسة أوجه نشاطك بوصفك منفذاً ، فإليك حينئذ تكون قد أضفت عنصراً جوهرياً لأسلوبك الشامل في العلاقات الانسانية . وليست هذه نظرة سهلة - بل هي أبعد ما تكون عن ذلك - لأن هذا يعني أنك تجاهد في سبيل أعلى مستويات الانجاز التتقني لنفسك ومن ثم قد تقود الآخرين الى تحقيق أعلى امكانياتهم في الحياة .

وجهات نظرك في العلاقات الإنسانية

إن فلسفتك الشخصية تزودك بالأساس الجوهري لوجهات نظرك في العلاقات الإنسانية . وجهات النظر حسنة تساعدك على تحليل وتقييم المشكلات الإنسانية التي تواجهك . على أساس واقعي ، فإنت أكثر دراية وأكثر احساساً وأكثر اهتماماً بشبكة العلاقات الإنسانية التي تحيط بك .
وأنت تسعى لفهم الموقف العام قبل أن تتصرف ، وأنت تعلم أن قراراتك يجب أن يتولى أناس تنفيذها ، وأنت تعترف بفرديّة كل شخصية إنسانية ، وتسعى لفهم معتقدات جماعات العمل غير الرسمية التي قد ترى الأشياء وتفسر بها بطريقة مختلفة عنك ، وأنت تقبل ذلك وسوف تكون في معاملتك لهؤلاء الذين يحيطون بك موضوعياً بقدر الإمكان . وسوف يحترمونك من أجل مستويات الأداء العالية التي تتطلبها من نفسك ومنهم ، وسوف تحترم زملائك ومرؤوسيك لما هم عليه بوصفهم مخلوقات بشرية . لهم امكانياتهم من القوة ونواح من الضعف مثلك تماماً . فسوف تسعى لتنمية جوانب قوتهم الارشاد الدقيق والتدريب المستمر والمساورة المتكررة في الشؤون التي تعنى الطرفين . وسوف تفرض السلطة بمزيد من الثقة وتترك مرؤوسيك أحراراً لينسوا عن طريق اتخاذ قرارات فعلية في مجال عملهم . وعن طريق تطبيق وجهات نظرك في العلاقات الإنسانية تستطيع أن تبني منظمة ذات كفاية من رجال متحمسين يحيطون بك . لن يستطيع الجميع بلوغ القمة ولكن الجميع يستطيعون أن يكتسبوا الشعور بالانجاز الحقيقي والادراك ، وكذلك الشعور بالانتماء ويستطيعون توسيع آفاقهم وهم يصعدون الى مستويات أعلى جديدة في ظل قيادتك للمهمة .

سياستك الخاصة بشئون الأفراد وقراراتك التنفيذية

إن فلسفتك في علاقاتك الإنسانية ووجهات نظرك سوف لا يكون لها قيمة بالنسبة اليك وأنت تشترك مع منفذين آخرين في تنمية السياسات المتعلقة بشئون الأفراد • ومن المؤكد أن قراراتك التنفيذية سوف تتأثر بأسلوبك الأساسي في العلاقات الإنسانية ، والسياسات الخاصة بشئون الأفراد الواضحة المعالم إنما وضعت لارشاد جميع المنفذين بالشركة في اتخاذ أنواع القرارات التي تنشئ العمل الجماعي وتشجع على النمو والإنتاجية • وتصبح هذه السياسة مجموعة من القوانين الأساسية – وثيقة الحقوق التي تضمن معاملة عادلة وثابتة •

لتدعيمها رسمياً ولدوامها ينبغي أن تكون السياسات الخاصة بشئون الأفراد مكتوبة ، كما ينبغي أن يوافق عليها رسمياً الإدارة العليا ومجلس الإدارة • أن منظمة إنسانية بدون سياسة خاصة بشئون الأفراد ومرتبطة بالنموذج الشامل لسياسة الشركة وأهدافها كسفينة بغير دفة • وينبغي أن نتوقع من المنفذين الإداريين والاستشاريين من جميع المستويات أن يعملوا في نطاق مسئولياتهم الواسعة ، وتزودنا السياسات السديبة الخاصة بشئون الأفراد بمسلك وتوجيه في إدارة شئون الأفراد التي يتولاها المنفذون القائلون بالعمل والاستشاريون الاختصاصيون • وعندما يقوم جميع المنفذين بتطبيقها بطريقة موحدة باتخاذ قرارات تمس الأفراد فإن أساساً سليماً لمجهود منسق للعلاقات الإنسانية قد وضع • وتقول السياسات في الواقع « هذه هي الكيفية التي نزمع أن ندير بها مشروعنا » ، ومثل هذه السياسات الخاصة بشئون الأفراد تساعدك على تنفيذ أهداف علاقاتك الإنسانية لملك أن المنفذين الآخرين يهتمون بنفس المبادئ • وينبغي أن توضع السياسات الخاصة بشئون الأفراد بحيث تساعد على توجيه جهود الناس نحو بلوغ الأهداف الاقتصادية للشركة (أنظر شكل ١٨ – ١) • ومثل هذه السياسات تزيد درجة أخرى في سلم توفير الفرصة للنمو الذي يحور إمكانات الناس في منطقتك وتقدم القرارات التنفيذية التي يهتدى فيها بهذه السياسات البرهان على أن الإدارة تعنى ما تقول •

ممارساتك الخاصة بشئون الأفراد ووسائلها وطرقها الفنية

يجب تدعيم السياسات الخاصة بشئون الأفراد بممارسات وطرق

ووسائل فنية مديونة صممت من أجل الإدارة الفعالة • وينبغي أن تطوع الأساليب الفنية بتأية لتلائم موقفك المحل ومطالب صف الإداريين بالمنظمة المسئولين بصفة رئيسية عن تنفيذها • والممارسات والوسائل الفنية الخاصة بشئون الأفراد ما هي إلا عنصر آخر في الواجهة الشاملة للأسلوب المنسق للعلاقات الانسانية • ومثل هذه الأساليب الفنية وحدها بدون صند من سياسات خاصة بشئون الأفراد يقوم بها منفذون قد أخلوا بوجهات نظر سليمة في العلاقات الانسانية التي لا تستطيع أن تفعل إلا القليل أن وجد • وتواجه كل منظمة اختيارا واسعا من طرق ممارسة شئون الأفراد التي اتبست في الصنائه خلال العشرين السنة الماضية • وقد أوضحت التجربة أن ما يصلح لشركة ما كثيرا ما لا يصلح لأخرى لها تقاليدها الفريدة ومطالبها الخاصة وأهدافها •

والطرق المتنوعة لممارسة شئون الأفراد التي تتبسع ينبغي أن تسهم في سد الكفاية الانسانية الأساسية التي تظهر في الدائرة الخارجية في الشكل ١٨ - ١ وفي كل قطعة من الدائرة الشاملة ينبغي أن تتخذ الادارة الوسائل الفنية التي سوف تكون أصلياً من غيرها في معاونة الناس على النمو في عملهم • وسوف تختلف الوسائل الفنية تبعاً لاختلاف حجم المنظمة والطرق التي يطبقها المنفذون • وهي تساعد على التأكد من أن السياسات العريضة تضمن عدالة في تطبيقها •

ومن المهم أن تدرك أن الطرق المختلفة لممارسة شئون الأفراد يعتمد بعضها على بعض • وكل ممارسة ينبغي أن ترتبط بغيرها وتقدم من أزرها • فمثلا الموظف الذي يتمتع بأمان في وظيفته سوف يكون أكثر استعدادا لتقديم اقتراحات فيها مزيد من الذكاء فيما لو وصلت بيانات صحيحة من طريق الوسائل الفنية للاتصال • وكذلك فيما لو لقي تشجيعا من اشراف حسن • ولثل هذه الأساليب الشاملة الموجهة نحو أهداف انسانية واضحة المعالم طويلة المدى ضمان بأن ممارسات الأفراد تشجع على العمل الجماعي الأمثل والانتاجية المثلى •

الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية والاقتصادية

وأنت بوصفك قائدا تنفيذيا تستخدم الأساليب السابق ذكرها في

مجهوداتك فى إقامة توازن مقبول بين الاحتياجات الاقتصادية للمشروع والاحتياجات الانسانية والاجتماعية لموظفيك . ويكون هذا التوازن فى بعض المشروعات أسهل تحقيقا منه فى غيرها . وكما لاحظنا فى الفصل السابع (ملحق ٧ - ٢) يمكن أن ينظر الى احتياجات الموظفين هذه من أربع وجهات نظر مختلفة على الأقل ، والتي تتعارض بعضها أحيانا مع بعضى . وفضلا عن ذلك فإن احتياجات الأفراد والجماعات فى تغير مستمر . وكذلك فإن الاحتياجات الاقتصادية للشركة أصبحت تخضع لمزيد من تغييرات متعددة وكثيرة منها بعيد عن السيطرة المباشرة للإدارة . وعندما تستدعى الضرورة تطبيق تغييرات على جماعة من الناس كانوا فى حالة من التوازن فى علاقاتهم فيضلب أن تقوم صعوبات . فقد يسيء كل من الإدارة والنقابة أو جماعات للموظفين الذين يسهم الأمر - فهم بعضهم لأغراض البعض الآخر ، ومن الجوى أنه ينبغي على المندج أن يدرك كلا من طبيعة وأهمية احتياجات هؤلاء القوم الذين يعملون من حوله بحيث يستطيع عند وضع خطته واتخاذ قراراته أن يقيم بقدر الامكان أفضل توازن طويل الأجل بين مطالب الشركة والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للرجال . وقد أوجت الفصول السابقة بعدد من الطرق التي يمكن بها تحقيق هذا الهدف الصعب المثال .

وليس مثل هذا الأسلوب ترياقا شافيا لأنه لا يوجد شيء من هذا القبيل عندما ترغم الاعتبارات الاقتصادية والإدارة على أن تحيد عن نماذج السلوك المعتادة تحقيقا لأهداف محددة . وهناك حتما أوقات تتأثر فيها الشكوك والمخاوف كلما شعر الناس بأن أقدامهم تداس لأسباب لا يستطيعون قبولها . ولكن فى المدى الطويل عندما يعتقد المنفذون فى الفلسفة الانسانية التي أجملناها آنفا وعندما يطبقون وجهات النظر فى العلاقات الانسانية وسياسات شؤون الأفراد عند اتخاذ القرارات التي تمس الناس فإن كثيرا من سوء التفاهم الذي لا لزوم له مهوف يخل السبيل لزيادة من التفاهم المتبادل والتعاون .

العلاقات المتداخلة للعناصر

لقد تم وصف العناصر المتنوعة لأسلوب منسق شامل للعلاقات الانسانية وتأكيد أهمية تداخل علاقات كل عنصر بالآخر التي تمتد من مركز المائرة الى خارجها فى الشكل ١٨ - ١ . ويرتكز الأسلوب المتكامل بأبعده

للعلاقات الانسانية الذي تقوم به الادارة - على الاقتناع بأن الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات التنمية للموظفين يجب أن يفي بها منفذو الادارة الذين يتبعون ويمارسون بطريقة موحدة وجهات نظر في العلاقات الانسانية مبنية على اقتناع واضح المعالم بأن الناس أفراد آدميون وليسوا « عملا » يمكن التصرف فيه ليلائم احتياجات الشركة فحسب • إن مستويات عالية من الانجاز وعملا جماعيا محكم الترابط يشجع عليه منفذو الادارة الذين يسمون لبناء الرجال ، سعيهم لبناء الشركة هي اهداف تستحق الجهد من أجلها في المدى الطويل •

نتائج عامة

لقد تم تقدم عظيم في فهمنا للعلاقات الانسانية في منظمات العمل • التي تتغير بسرعة • وتعلمنا الكثير من مختلف البحوث عن أنواع البناء التنظيمي وطرق القيادة التي تحرر امكانيات الناس التي لم تستغل • فنحن نعرف أكثر عن طبيعة الاحتياجات الانسانية كما يراها الناس أنفسهم • وكذلك نحن نتعلم أي الخطوات تستطيع الادارة أن تتخذها لتحقيق هذه الاحتياجات بطرق واقعية في نظامنا الاقتصادي الرأسمالي •

ويتعلم المتفانون أن الاداري الحازم بل العادل الذي يدير في سر سفيانة محكمة البنين • يزرع الاحترام ويغنى العمل الجماعي في افضل صورة ويحافظ على الانتاجية ، وتستطيع الروح المعنوية العالية والانتاجية المثل السير جنباً الى جنب عندما تنشأ الادارة ذلك النوع من الجو الذي يستطيع الناس أن ينموا فيه داخل عملهم • وقد نجح عدد كبير من المتفادين في ادماج الاساليب الهندسية للادارة العلمية في اساليب العلاقات الانسانية التي يركبها هذا الكتاب الى الحد الذي تتحقق عنده النتائج المثل لكل من الشركة والناس الذين يعملون بها •

يامل المؤلف أن يكون هذا الكتاب قد ساعدك على بلورة تفكيرك وتسميع نظرتك اللقبة فيما يخص بالعلاقات الانسانية في العمل • وهو يأمل أيضا أنك اذا كنت قد كسبت فهما متزايدا فسوف يمكنك ذلك من العمل مع من يحيطون بك بطرق سوف تطلق الامكانيات الكاملة للقوة والمهارة والمبادأة والتعاون المحتبسة في نفسك وفي نفوس الآخرين •

والمنفذون من رجال الأعمال الأمريكيين ، وعدد متزايد من المنفذين في الدول الأجنبية ، على وشك أن يثبتوا للعالم أن ممارسة العلاقات الإنسانية المسلمية هي المفتاح الأكبر لمعاونة الإدارة في خدمة أفضل لاحتياجات المجتمع . ويقدم المنفذون بمحفظتهم على جوهر الديمقراطية في قيادتهم للناس في العمل أسلوبا ايجابيا للحرية والديمقراطية اللتين تنشران في شتى أنحاء العالم .

الحالات

تقديم الحالات

الحالات التالية مأخوذة من مواقف فعلية في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة ، وفي عدد من البلدان الأوروبية . وهي لم تصمم لتبين الطرق الصحيحة أو غير الصحيحة لمعالجة المشكلات الانسانية ، ولكنها ينبغي أن تستخدم في أغراض المناقشة . وفي أغلب الأحيان تغطي الحالات بطرق متعددة ، حتى يحتفظ بسرية الأشخاص والشركات المعنية ، ولكن جوهر الحوادث يعرض بأمانة . وسوف يلاحظ القارئ أن الحالات تحتوي على خليط من الحقائق والآراء والفروض والاتجاهات والمشاعر التي يجب على رجل التنفيذ أن يقيّمها عند الوصول إلى قرارات واتخاذ إجراء ما بشأنها . ولما كان من النادر أن يكون لدى رجال التنفيذ والذين يعملون تحت ضغط الوقت ، كل الحقائق التي يرغبون فيها ، فإن هذه الحالات تصف تلك الحقائق التي ظهرت أهميتها لرجال التنفيذ المعنيين في كل حالة . وقد اختبرت الحالات التي حدثت في البلدان الأوروبية بمثابة حتى يمكن تحليلها ومناقشتها دون أن يكون ضروريا أن يعرف القارئ ثقافة البلد المعنية وطرق معاملاتها معرفة وثيقة . ذلك أن للعلاقات الانسانية والمشكلات الانسانية أوجها كثيرة ذات صيغة عالمية بالرغم من الاعتراف بأن التقاليد والظروف الخاصة قد تختلف من بلد إلى بلد .

من الممكن أن يرى كثير من قراء هذا السفر أية حالة من الحالات بالذات لأول مرة . ويتصالح عن مصدر هذه الحالات ؟ وكيف جمعت ؟ كيف تستخدم الحالات في الدراسة ؟ كيف تناقش بأحسن الطرق ؟ ما هو دور قائد المناقشة ودور المشترك فيها ؟ هل تستخدم الحالات في الجامعة فقط أو في مدارس التدريب للدراسات العليا ، أو أنه يمكن استخدامها استخداما مبدئيا في أي موقف في دائرة الأعمال لتساعد الناس على الوصول إلى تفاهم أفضل لعلاقاتهم بالآخرين في المنظمات ؟ . يجب أن تكون

الاجابات المختصرة كافية ، على أن يحال القارىء الذى يرغب فى اجابات اكثر تفصيلا لهذه الأسئلة الى المصادر الأخرى البينة فى أسفل(١) .

قد جمعت هذه الحالات بواسطة باحثين مدربين من بينهم المؤلف الذى قام باتصالات مباشرة بالشركات ، وبكثير من الأشخاص المتصلين بالحالات ، حتى يقدم بيانا أولياً قريبا للمشكلات والأحداث أو لسلسلة التطورات التى وقعت فعلا داخل أية شركة . وقد بينت التجربة أن المناقشة الكاملة لمثل هذه الحالات بين مجموعة من الناس ، يمكن أن تؤدى الى ضروب جديدة من التبصر والى فهم أعمق لمن يعنيه الأمر .^٢ وفضلا عن ذلك فإن الحالات تضع المشتركين فى مركز حيث يجب عليهم فيه اتخاذ القرارات بعد تقييم التعديلات المختلفة ، كما يجب عليهم تحديد أهدافهم ثم وضع خطة للعمل لمعالجة الموضوعات محل البحث ، وهم شاعرون بالمسئولية . وينمو التقدير والمهاوت فى كل من اصدار القرارات والقيام بالتصرفات المتصلة بالتغير من الناس خلال مناقشة الحالات ، وخاصة عندما يجب على المشتركين أن يبرروا استنتاجاتهم لغيرهم فى المجموعة ممن يكونون قد توصلوا الى تفسيرات واستنتاجات مختلفة تماماً من تحليلهم للحالة بذاتها .

أما عن دور قائد المناقشة فيقال أن لديه وظيفة هامة تحتاج الى مهارة والى معرفة صحيحة بالموضوع والى خيال والى قدرة على حض الآخرين على قدح اذعانهم ، فى حين ينشغل هو ويقود المناقشة ، ويتعد قائد المناقشة عن دور المعلم أو الأستاذ التقليدى مادام لا يحاضر ولا يتصرف كما لو كان « الحجة » ، بل سوف يثير الأسئلة لتنشيط المناقشة وللمساعدة المشتركين على رؤية نقط الضعف فى براهينهم . وسوف يضيف بعض المعلومات أو الملاحظات التى سوف تساعد أفراد المجموعة المشتركة فى المناقشة على زيادة التعمق فى المشكلات موضع البحث ، أو على زيادة التعمق فى استكشاف أوجه أخرى للحالات ، وهو يشجع التحليل التفصيلي للموقف بأكمله ويثبط

(١) Kenneth R. Andrews, *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1951. Malcolm P. McNair, *The Case Method at the Harvard Business School*, Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff, McGraw-Hill Book Company, New York, 1954.

التعليقات أو الحلول « دفعة واحدة » . انظر الفصل التاسع وكذلك الفصل الحادى عشر على الأخص ، الذى يتصل بالموضوع .

هنا وتقسم الحالات بحيث تصلح فى مختلف البرامج الجامعية كما فى ميدان الأعمال أيضا . ويوجد فى ميدان الأعمال أشخاص لديهم قدرة طبيعية على قيادة المناقشات ، وهذه القدرة يمكن أن تنمو وتطور عن طريق التجربة فى حين يجب تدريب الآخرين ؛ اذ تعتبر قيادة المناقشات مهارة تنفيذية حيوية من الممكن تنميتها . وفى المشروعات الصغيرة يمكن أن يفيد الرئيس الأعلى أو أحد كبار معاونيه فى قيادة المناقشات الجماعية ، وهم سوف يستفيدون من ممارسة تجربة القيادة نفسها ومن زيادة فهم مشكلات العلاقات الانسانية وطرق معالجتها التى تثار أثناء المناقشة . أما فى المشروعات الأكبر حجما فان رجال التنفيذ العاملين (رؤساء الأقسام سواء فى المراكز التنفيذية أو الاستشارية) يمكنهم اكتساب فوائد مماثلة ، وبخاصة اذا ساعد قسم التدريب فى اعدادهم لقيادة جماعات المناقشة باهرة . وفى أحوال أخرى قد يدعو الموقف الى أن يقود مناقشة الحالات الخاصة بالعلاقات الانسانية عضو من أعضاء قسم التدريب ، وسوف يكون لكل حالة من الحالات أوجه شبه معينة مع المشكلات الحقيقية التى عايناهم المشتركون ، أو يرجح أن يمانوها فى معالجة مشكلات العلاقات الانسانية التى لا تنتهى أبدا فى كل مستويات المنظمة .

وقد يسأل القارئ : ماهى الصلاقة بين موضوع الكتاب والحالات ؟ هل تتصل كل حالة بفصل خاص من الكتاب ؟ هل يجب على أن أحاول توضيح كيف أن بعض الأفكار المبينة بالنص يمكن أن تطبق على مواقف خاصة بحالات معينة ؟ وعلى العموم يمكن القول أن كل موقف خاص بحالة ما يثير أسئلة نوقشت فى فصول مختلفة من الكتاب مناقشة هدفية ، ومشكلة القارئ هى أن يجب طرقا ليعبر فوق الثغرة بين الآراء والمسالك ووجهات النظر للمعبر عنها فى النص (أو آرائه هو التى قد لا تتفق بالضرورة مع تلك المبينة فى الفصول السابقة) وأن يطبقها بطرق مختلفة على المواقف الثابتة الموجودة فى الحالات ، وباختصار كيف وبأى الطرق ومتى وعن طريق من يوفق بين المسالك الموضحة فى الكتاب وبين المواقف الخاصة بالحالات موضوع المناقشة ؟ هناك توجد « مبادئ » قليلة خاصة بالعلاقات الانسانية يمكن تطبيقها على كل موقف ، وعلى القارئ أن يختار من الحلول أو القرارات

والتصرفات ما يبدو أنه الأكثر مناسبة وإيجابية فى البيئة الخاصة التى تحدث فيها الحالة ، ومع الأشخاص والجماعات المعنيين • (أنظر الفصل الحادى عشر من أجل تفصيلات أكثر لمعالجة هذا الموضوع) •

قد تعطى مواد النص نقطة البدء فى تحليل الحالات ولكن نادرا ما تطبق تماما ولا بد أن تأخذ القرارات وخطط العمل المقترحة فى حساباتها مثل هذه المسائل كأهداف الشركة وتقاليدها ، وللمناقشة ، والاحتياجات الفنية ، والتغذية المعنوية ، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، والمسائل الهامة الخاصة بالتوقيت ، وكثير من الأوجه الأخرى التى تختلف من حالة الى حالة • ولأول وهلة سوف يبدو البحث عن أجوبة للحالات كتجربة مثبطة لهم لأنه يجب على المشتركين أن يميزوا الى أى مدى تنطبق بعض مداخل العلاقات الانسانية المعينة ، كيف وبأية طريقة ، ولكن مع ذلك اذا نظرت الى تجربتك ؛ فسوف تدرك أن كل حالة يجب أن تؤخذ على علاقتها ، وسوف تجنى ألت وجماعة المناقشة التى تنتمى إليها ثمرة عظيمة من مناقشة الحالة بالبحث عن حلول تناسب فعلا ظروفها الفريدة •

سوف تبدو بعض الحالات وكأنها لأول وهلة مركزة حول فكرة أولية تتصل بفصل معين من فصول الكتاب ، البعض الآخر سوف يتطلب منك أن توفق بينها وبين المعلومات المكتسبة من عدد من الفصول ، وكذلك سوف تضعك بعض الحالات الأخرى الأكثر اتساعا فى وضع يتعلق بتطبيق المعلومات المستقاة من كل أجزاء النص • ولهذا السبب يجب ألا تناقش الحالات بترتيب ظهورها فى هذا الكتاب ، ولكن حسب التدرج الذى يحدده رائد المؤتمر • وقد ركز النص نفسه الاهتمام على العلاقات بين الأوجه المختلفة للعلاقات الانسانية وعلى الحاجة الى رجال تنفيذ لاتباع مسلك موحد فى تحليل المشكلات الانسانية ومعالمتها • وعلى سبيل المثال سوف ترتبط كل حالة تقريبا بمشكلات تنظيم وتنفيذ التغيير ومشكلات علاقات الرئيس بالمرؤوس والقيادة والاتصالات • الخ • وسوف تتعرض مناقشة الحالات للضرر اذا ركزت على مجالات محددة للتحليل ، وفشلت فى إدراك المشكلات فى كامل تعقيدها • وفضلا عن ذلك فإن الحالات غالبا ما تهيم نقطة بدء مناقشة مفيدة للموضوعات الاقتصادية والاجتماعية الأوسع نطاقا ، والمؤثرة فى صناعة معينة ، أو فى دولة يكملها •

تتركز الاقتراحات النهائية القليلة على التجارب المتجمعة لمئات من

الجامعات وبيوت ادارة الأعمال في الولايات المتحدة وأوروبا . فإذا نظرت الى هذه الحالات فركز أكثر اهتمامك « على ما يفور ، ولماذا ؟ » في العلاقات التي تبينها في الحالة ، لا على « من هو الجاني ؟ » ؛ وذلك لأن المسك الأخير سوف يؤدي على الأرجح الى نقد سلبي قلما يكون مثمرا ! مثل الفهم الايجابي والتحليل البناء للعلاقات الانسانية وسوف يقودك تحليلك للحالات الى قراراتك وتصرفك . وعليك أن تتأكد أن التحليل يؤدي كاملا . وأخذاً في الحسبان كل العناصر المتصلة بالموضوع ، قبل أن تقرر ما تفعله . وتجنب الاستنتاجات السريعة للأوان والبنية على تجربتك الشخصية . ونادرا ما سيكون هناك اجماع بين المشتركين على تحديد المشكلات الكبرى الموجودة في الحالة ، لأن كل فرد ينظر الى الحالة من وجهة نظره الخاصة ، ويندر أن يتفق مع كل فرد آخر في الدور التحليلي لمناقشة الحالة . وسوف تمن للأعضاء المختلفين قرارات معدلة وحلول عملية مختلفة . ولكن ينبغي أن يطلب منهم الدفاع عن قراراتهم وفي الوقت نفسه الاحتفاظ بأذهان متفتحة للأصغاء الى الحلول البديلة التي يقترحها الآخرون ، وعند معالجة المسائل الانسانية . مع وجود العديد من العوامل غير المنظورة المتصلة بها ، فإنه يندر أن تقول بأن هناك حلا واحدا كاملا يمكن أن يتفق عليه الجميع ، ولكنه خلال عملية التحليل نفسها ، ووزن وتقييم الفروض ووجهات النظر والتفسيرات المختلفة ، يمكن أن يجنى الناس أعرق الفهم الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل ، وإتيان تصرفات أكثر مسؤولية . وينبغي أن يكون هدفك عند مناقشة الحالات أن تبذل نفسك لطريقة مفيدة لفهم ومعالجة المشكلات الانسانية المختلفة التي سوف تواجهك كأحد رجال التنفيذ بمهارة .

وقد حصل المؤلف على حق نشر كل الحالات التالية وصرحت له بها المؤسسات أو كاتبو الحالات المعنية ، وقد أعيد طبعها هنا بإذن خاص ، ولا يجوز أن تنشر كليا أو جزئيا بدون تصريح مكتوب من صاحب حق النشر .

شركة ألباني للأحذية

« يجب أن تفعل شيئاً يا جيم لنجد حلاً للساعات والمصاعف التي قضيناها جميعاً أخيراً في التظلمات من عدم عدالة الأجور . لماذا يحدث مرتين كل عام ، عندما يكون عندنا تعديل في أي أجر من الأجور ، أن يبدو وكأن كل المصاعف الحرفية في المصنع - وأنت تعلم أن عندنا أكثر من ١٥٠ نوعاً من مسميات الوظائف - تعتقد أن دورها قد حان لتحصل على علاوة . انظر إلى عدد التظلمات المتصلة بمسائل الأجور المطروحة على هذه المؤسسة (جنول ١) ، وهي خاصة بالخمس السنوات الماضية . اني أعتقد أنه بالنسبة للآلاف موظف يعتبر هذا عدداً كبيراً من الشكاوى ، خاصة وأن النقابة لها هنا خمس سنوات فقط . ان الذي يضايقي أكثر من أي شيء آخر هو متى أشعر بأن علي أن أكرس كثيراً من وقتي لهذه المواقف الملعونة ، ولحاولة الوصول إلى قرار سليم في أجر كل وظيفة على حدة هذا أمر من الصعوبة بمكان . وحتى لو قضينا وقتاً للحصول على معلومات كافية لمقارنة الأجور من منافسينا في هذه المنطقة عن طريق فحص منظم للأجور ، فإنه يبدو لي أن واجبات الوظائف في المصانع الأخرى مختلفة اختلافاً تاماً عن واجبات وظائفنا ، لذلك فإن المقارنات المباشرة سوف لا تعني شيئاً كثيراً . والآن يقوم قسم المبيعات في سانت لويس بالضغط لخفض التكاليف وتغيير الأشكال والإسراع بالتوريد ، وبصورة لا أعرف كيف أستطيع أن أقضي الوقت في مناقشة كل هذه المسائل الخاصة بالأجور » .

« نعم اني أستطيع أن أرى وجهة نظرك يا جيف . لقد كانت حياتك خشنة وعرة في الأسابيع الأخيرة ، فكل الموجودين منا هنا لديهم مصاعب هذه الأيام . أود أحياناً لو كان عندنا « إدوارد ديكسون مرة أخرى في ميدان الهندسة الصناعية » .

« كان « جيم بلاك » مدير شؤون الأفراد جالساً في مكتب «جيف فرنش» مدير المصنع ، وكان جيم رجلاً في مبدأ الأرمينيئات ، وهو حاصل على ماجستير

1905 - 1938

جدول (١) كيف قسمت شركة الباني لمناعة الاحذية المتطلبات

	قسم أ	قسم ب	قسم جـ	قسم د	قسم هـ	قسم و	المجموع
الأجور	٢٥	٧	١١	٤٥	١٧	٣	٪٣٩
طروء العمل	٣	١١	٨	٣٠	١	٢	٪١٦
إعفاء المساء	١٨	١١	٥	١٩	١	-	٪١٥
ترتيب الزفاف	٨	٤	١	١٠	٢	٢	٪٨
القميص	٤	٤	-	١٤	٢	٢	٪٨
طريقة دفع الأجور	٤	٣	-	١٣	٢	-	٪٦
التوقيت	٦	٢	-	٧	١	١	٪٥
الوقت الإضافي	١	١	-	٧	١	١	٪٣
توزيع الترتيبية	٥	١	١	٢	١	١	٪٣
النظام	١	١	-	٢	١	١	٪٢
المسكوكوي	١	١	-	٢	١	١	٪٢
إستباب متفرقة	-	-	-	٢	-	-	٪١
المجموع	٧٨	٤٤	٢٩	١٤٧	٣٠	١٥	٢٤٣
متوسط عملة الوطني	٪٢٣	٪١٣	٪٨	٪٤٤	٪٨	٪٤	٢٠٠٠
	٥٥٠	٣٥٠	٣٢٥	٦٠٠	١٢٥	٥٠	٪١٠٠

في ادارة الأعمال . وله في المصنع خمس سنوات * وقد حدثت في السنة الأولى لمصله معركة طويلة خضعة بالتنظيم بين اتحاد العمال الأمريكيين AFL وتقابات مجلس المنظمات الصناعية CIO في صناعة الأحذية المحلية * وقد أغلق المصنع بسبب إضراب استمر ثلاثة أسابيع في صيف ١٩٤٨ . وكان هذا هو الاضراب الوحيد منذ تأسيس المصنع في سنة ١٩٠١ . كان مجلس علاقات العمل القومي قد رخص أخيراً للوحدة المحلية رقم ١٣ من اتحاد العمال الأمريكيين بأن تكون الوكالة الوحيدة المختصة بالمساومة الجماعية لهذا المصنع ، بالرغم من أن اثنين آخرين من المنافسين الكبار في المنطقة قد أصبحا خاضعين لتنظيم منطقة التعاون الصناعي *

التقط جيم بلاك حبل المناقشة قائلاً :

« هل تعلم يا جيف أن مهمتنا الخاصة بحل مسائل اختلاف الأجور تتمعد أيضاً بسبب شيئين آخرين أجد أنهما يزدادان مشقة مع مرور الزمن ؟ أحدهما هو أن موظفينا يتمسكون بشدة بالاختلافات التقليدية التي كانت تقوم دائماً بين مرتبات الوظائف المختلفة في هذه الصناعة وبحجم العمل الذي تمودوه في الطرق القديمة * ونحن نحاول أن نكون عادلين في تسوية التظلمات عن معدلات الأجور على أساس الواجبات الجارية ومقتضيات الوظيفة من مهارات ومسئولية ، ولكن المشكلة هي أن تسوية تظلم واحد على أساس أفضل معلومات يمكن الحصول عليها تؤدي غالباً الى مطالب تقدمها مجموعات أخرى من نفس القسم أو من أي جهة أخرى في المصنع ، منعياً ان أجورها ليست متمشية مع الأصول المتبعة * كذلك فإن مشكلتنا الكبرى الأخرى تعم المدينة بأسرها ، أسميها أنا نضراً بالمشوار : طالع أكل نازل أكل * ذلك أن نبأ تعديل الأجور في أي مصنع في هذه المدينة ينتشر بسرعة فائقة حتى ان النقابات المتنافسة أو الموظفين في الغالب من نفس الحرفة يلتفتون هذا النبأ ويستخدمونه حجة (ويجب عليكم أن تدفعوا لفتشيكم في قسم أ مثلاً يدفعون في شركة الأحذية المسماة التي في آخر الشارع) * وتسألهم ما وجه المقارنة بين الوظائف هنا وهناك ولكنهم نادراً ما يعطوننا جواباً شافياً ، وأنت ترى أيضاً أن هذه المصانع الأخرى لا يبدو ان لديها أساساً علمياً لتحديد الأجور » *

دار جييف فرنس مدير المصنع في كرسيه ، وأوقد مبيجارة أخرى ثم نظر الى الساعة التي على مكتبه ثم قال :

« ألا يعلم هؤلاء الرجال أن عملية (النشر . بالانشء) هذه لا يمكن أن تستمر ، والا فسوف يدفعون بالتكاليف الى أعلى حتى يخرجونا من السوق ؟ أنت تعلم أننا احتفظنا بنسبة أرباحنا بكل صعوبة في السنة الماضية ، وأنه لمن مصلحتهم — كما اعتقد — يجب على قادة النقابات على الأقل أن يستطيعوا تصور ذلك . ربما استطعت يا جيم أن تفعل شيئاً يصلحهم بقدرון بحكمة موقفنا ، وأنا لا أستطيع الاعتقاد بأنهم جميعاً يصعب التفهم معهم مثل سام بوتنم وكيل أعمالنا المحلي . لا أظن أنه يثق بنا على الإطلاق . ولما كان متحدثاً بارعاً فإن فرص إعادة انتخابه حسنة جداً ، رغمًا من أن هناك بعض مجموعات تشعر أنه قد خذلهم . حسناً ! هناك انتخاب جديد لأعضاء مجلس النقابة بعد شهر من الآن ... تذكر ، قبل أن يكون لنا نقابة لم يكن لزاماً علينا أن نقضى مثل هذا الوقت الطويل في أوجاع الرأس هذه ، والآن مع هذا الضغط الواقع علينا من سانت لويس قاني مضطر الى الاعتماد أكثر على حكمك على هذه الأمور يا جيم . كيف ، لقد كنت أنت وأنا نقاش عدم عدالة الأجور مع أربعة من مديرينا طوال بعد الظهر . ويبدو أن صبرهم أيضاً أوشك أن ينفد بشأن الموضوع برمته . يا ويلنا لو أن المركز الرئيسي في سانت لويس علم أننا قد أضعنا هذا القدر الكبير من الوقت في هذه الموضوعات ، فسوف يخربون الدنيا ، وفي الحقيقة عند زيارة الرئيس الأخيرة قد تصفح تقرير التظلمات هذه لأول مرة بدا عليه القلق . ولو أنه لم يقل سوى « إنه لمن المؤكد أن إدارة عمل مربع شيء صعب هذه الأيام يا جيم » أليس كذلك ؟ » اني أترك لك الأمر لمعالجة مسائل عدم عدالة الأجور الفردية في مصنعكم مثلما فعلت مع بوب ويلسون في مصنعنا الرئيسي في سانت لويس » .

« جييف ! هل تذكر التماس النقابة عندما حضروا الى هنا لأول مرة ؟ لقد طلبوا تعديل كثير من الأجور غير العادلة . في ذلك الوقت قد وضعنا البعض من أوصاف الوظائف ولقد اتسع المديرون ورؤساء العمال خطة بسيطة كنت قد أوضحتها لهم ، وبعد ذلك اطلعت لجان النقابة في الأقسام على استمارات التوصيف وأقرت أغلبها . كم كانت هذه عملية بطيئة . وهل تذكر كيف اعترض رؤساء عمالنا على المراجعة المفضية التي قامت بها

تلك اللجان لتوصيف الوظائف على حساب وقت الشركة أيضا ؟ حسنا مازلنا نحتفظ بهذه الاستمارات ملفوفة بعضها مع بعض فوق مكتبى . وفى هذه الأيام المتقلبة لم نستطع مطلقا الوصول الى تقييم علمى حقيقى للوظائف ، ولكننا عدلنا بعض معدلات الأجور التى بلغت خارجة عن الأصول المتبعة ، وأحيانا يكون وصف الوظائف سهلا وفى متناول اليد خاصة عند مدير التصميمات ولكن العديد من الوظائف قد تغير كثيرا منذ ذلك الحين ، وماذا تنتظر مع كل الآلات الحديثة والطرق المتحسنة التى تزج بها سانت لويس بكل سرعة ؟

« حسنا • وماذا فى الأمر ؟ »

اليوم فقط حفزنى تيد لويس رئيس قسم (أ) على أن أثير موضوع نوع ما من خطط تقييم الوظائف - شيئا أكثر رسمية مما لدينا الآن • شيئا يعطى نظام أجورنا معنى ومقزى ، وربما يساعدنا على حل مسائل عدم العدالة هذه الى الأبد ، وقد ذكر تيد أيضا أن الناس فى المصنع مازالوا يهزون رؤوسهم عندما يتحدثون عن هذا المكتب الاستشارى الذى كان قد وضع قليلا من اقتسامنا على نظام حوافز الأجور منذ عشر سنوات ، ويظهر أن تلك المعدلات قد جعلت الموظفين متبرمين من وقفها ولا يبدو أن أحدا يفهمها •

كان تيد لويس أحد الرجال القلائل المدربين تدريباً جامعياً من بين المديرين ورؤساء العمال ومثل جيف فرنش قد صعد سلم الترقى فى المنظمة ونقل الى هذا المصنع منذ سبع سنوات •

« ان ذلك يبدو خليقاً بالاهتمام يا جيم ، ولكن يجب أن أستقل التقطار الى سانت لويس بعد ساعة ، وذلك لنتهى عملنا اليوم ، وربما استطعنا الدخول فى هذا الموضوع ويبحثه مرة أخرى فيما يمد ، وفى نفس الوقت أكتب بعض أرائك فى مذكرة ، فلربما تحببت أن أناقشها مع المركز الرئيسى فى يوم ما قريب »

شجعت هذه الاستجابة جيم وشعر أن تظلمات عمه العدالة فى الأجور هذه قد شغلت وقته عن بعض أوجه عمله الأكثر أهمية ، وكما رأى أن برنامج تدريب المشرفين كان محتاجاً الى عناية الشخصية الوثيقة ، فهو يريد الحصول على اقتراحاتهم قبل المفاوضات مع النقابة على العقود التى تتحد لها

موعد في مارس ، وخلال تسميات الأسبوع التالي وقبل نهاية الأسبوع عكف على دراسة أسس تقييم الوظائف وحصل على اقتراحات من جاز له كان يعمل في ميدان الاستشارة ، وفي يوم الثلاثاء ٥ من فبراير سنة ١٩٥٣ أرسل مذكرة (ملحق ٢) الى جيف فرنش ، وكان ينتظر أن يصل رئيس وبعض أعضاء مجلس الإدارة يوم الجمعة من نفس الأسبوع .

يوم الأربعاء بعد الاجتماع الخاص بالتطلعات قال جيم بلاك للمدير لويس : « ربما أثار رأيك بشأن تقييم الوظائف شيئاً ما ، على الأقل لقد طلب مني الرئيس مذكرة عن هذا الموضوع ولدى موعد لمناقشتها معه بعد ظهر اليوم » .

ملحق ٢ : — ما أوصى به جيم بلاك بخصوص تقييم الوظائف في مصنع أحذية ألباني
٦ من فبراير سنة ١٩٥٣

١ - ماذا يقصد بتقييم الوظائف ؟

تقييم الوظائف هو طريقة منظمة لوضع ترتيب نسبي لقيمة الوظائف في مصنعنا كله وهو يعد للدائرة وصفا كاملا لكل وظيفة وسجلا عن مقارنة أهمية وصعوبة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى وهو يضع تحت نظر الإدارة معدلا متوازنا لنظام الأجور تكون فيه العلاقة بين مصدلات الأجور داخل المصنع معقولة ومناسبة لمقتضيات الوظائف ويهتم بتقييم الوظائف بتقييم مقتضيات الوظيفة نفسها وليست الدرجة التي يقابل بها الموظف الفرد هذه المقتضيات .

٢ - أهداف برنامج تقييم الوظائف

(١) الهدف الأول لتقييم الوظائف هو اكتشاف المقتضيات النسبية للوظائف يفرض وضع حد أدنى لمعدلات الأجور لهذه الوظائف . يعطى العامل مكافأة مجزية عن العمل الذي يقوم به ، وكثيرا ما يوجه التحدي الى الإدارة لتشرح لماذا تتقاضى وظيفة ما أجرا أكثر من الأخرى . يثير الموظفون هذا السؤال وتستعمله النقابة في التفاوض على الأجور ويشير اليه موظفو الحكومة الرسميون ويركز عليه المحكمون اهتمامهم عندما يبحثون عن أساس لتسوية المنازعات الخاصة بالأجور وظروف العمل .

(ب) يؤمن تقييم الوظائف وجود قوة عاملة كافية ومستقرة بوضع نظام معدلات الأجور كله في مستوى تنافسي في المنطقة التي يستمد منها الموظفون ، والاحتفاظ بهذا المستوى .

(ج) يهيئ تقييم الوظائف الطريقة المقولة المناسبة لمقارنة وظيفة بأخرى ، وهناك اتفاق عام على أن الميزات أو العوامل المشتركة بين كل الوظائف هي المهارة والمسئولية والجهد الجسماني والجهد العقلي وظروف العمل .

(د) يقيس تقييم الوظائف كل مركز بنفس مقياس المستويات لكي يحدد درجة الصعوبة أو المسئولية المتصلة به ، والنتيجة هي أن الوظائف المتساوية في الصعوبة تقع أوتوماتيكيا في نفس مرتبة الأجر . ويمكن لتقييم الوظائف لو طبق بالإشتراك وفهم فهما تماما أن يقلل عدد التظلمات الخاصة بمعدلات الأجور ويوضح الحقائق اللازمة لتسوية المنازعات التي قد تنشأ .

٣ - تحليل مختصر لكيفية تقييم الوظائف

هذه اتفاق عام على أن لكل الوظائف ميزات معينة كما سبقت الإشارة بعاليه ، وتقسّم كل واحدة من هذه الميزات عادة بتفصيل أكبر ويخصص عدد من النقط لكل ميزة من هذا الميزات ، وعلى أساس وصف الوظيفة يتفق على عدد النقط التي تخصص لكل من الميزات المشتركة ، ويمثل مجموع النقط قيمة الوظيفة ، وبعد أن يبين فحص الأجور المعدلات السائدة في عدد محدود من الوظائف الرئيسية تحول النقط التي تدل على قيمة الوظيفة إلى دولارات ومئتمتات .

ويوضح المثال البسيط التالي كيف يتم ذلك :

الميزات	عدد النقاط	نقط المسح	نقط صانع لأدوات
المهارة	١٥٠ - ٠	٢٥	١٥٠
المسؤولية	١٥٠ - ٠	٢٥	١٥٠
الجهد الجسماني	٢٠٠ - ٠	١٠٠	١٢٥
الجهد العقلي	١٠٠ - ٠	٢٥	١٠٠
ظروف العمل	١٠٠ - ٠	٧٥	٧٥
مجموع النقاط		٢٥٠	٦٠٠
بمعدل ١٢ سنتاً للنقطة		٣٠ ر٠٠ دولار	٧٢ ر٠٠ دولار

٤ - مجال برنامج تقييم الوظائف

يجب أن نضع تركيزاً أولياً على تكملة تقييم الوظائف ومعدلات الأجور للموظفي المصنع • ومما لهذا في الأهمية التقييم الصحيح لوظائف الموظفين المشرفين على أساس الميزات الشائعة في الوظائف الإشرافية • وعلاوة على ذلك فإن تقييم الوظائف الكتابية هام بنفس الدرجة حتى يستبعد عدم العدالة في الأجور وكذلك فلا بد من أن يشمل البرنامج •

• - المزايا التي تجني من برنامج تقييم الوظائف

(أ) تزيل عدم المساواة في معدلات الأجور بين الوظائف داخل المصنع وبين معدلات أجور الأعمال المماثلة التي يدفعها المنافسون المحليون وتضع مفاوضات الأجور على أسس واقعية وتوجد تفسيراً مفهوماً للموظفين الذين لديهم تطلعات حقيقية أو وهمية بخصوص الأجور •

(ب) تضع خطة سليمة لتقرير معدلات للوظائف الجديدة وتبين بوضوح ماهو المطلوب من الوظيفة الجديدة •

(ج) تسمح باستتجاء وتعيين موظفين بطرق علمية أكثر مدام الوصف الكامل للوظيفة سوف يبين نوع الشخص اللازم لكل وظيفة ، وتبسط اعداد اختبارات العمل ، وتوفيق بين مطالب الوظيفة وقدرات الموظف .

(د) تضع قواعد ومقاييس لمسميات الوظائف المتماثلة للأعمال وبذلك تبسط قوائم المرتبات .

(هـ) تقرر خطوطاً محددة للترقى وتحفز كل موظف على التقدم في وظيفته .

(و) تمكن الإدارة من تحديد تكاليف العمالة بدقة أكثر .

(ز) تمنع الفسوشرة وتكرار العمل .

(ح) تقرر التوزيع السليم بين معدلات أجور موظفي المصنع والمشرفين على أساس قواعد معقولة .

(ط) تشير الى تجنب الحوادث والأخطار الصحية ؛ ذلك أن وصف الوظائف يوضح الظروف التي يجب اصلاحها والى المواضع التي يجب اتخاذ الاحتياطات فيها .

(ي) توجد العلاقات داخل درجات المرتبات حوافز للعمل ولا انتظام الحضور ولكفاية الأداء .

(ك) يشرح وصف الوظائف للموظفين ما الذي يتوقع منهم ويسمح للمشرفين بتقدير أداء الموظفين على أساس مقياس معقول .

(ل) يشير الى تقسيم الوظائف فيقضى الموظفون المرتفعو المهارة وذرو الأجر العالية أكبر جزء من وقتهم في الأعمال المحتاجة الى مهارة .

(م) يساعد على تحديد احتياجات التدريب اذ يبين وصف الوظائف هدف الوظيفة والخطوات اللازمة لأداء عملاتها .

(ن) تسد احتياجات وكالات الحكومة والمحكيين الذين يطلبون معلومات عن تقييم الوظائف قبل الموافقة على زيادة معدلات الأجور .

٦ - من الذي يجب عليه اجراء دراسة تقييم الوظائف ؟

من الأفضل لنا أن نجرى هذه الدراسة بواسطة موظفينا بالتعاون مع النقابة ومع ذلك فمادام ليس لدينا شخص مؤهل وذو خبرة لإدارة هذا العمل ، فإني أوصي بأن نستخدم خدمات مكتب خارجي للاستشارة الهندسية على أن يتم اختيار مكتب الهندسة بعناية على أساس عدد من الاعتبارات المهمة التي أرغب في مناقشتها معكم .

وحتى يتم برنامج تقييم الوظائف في المستقبل أوصي بتعيين مدير للتعيينات كمندوب لنا يعمل مع المهندسين الخارجيين وتحت إشرافي العام . ويعتمد نجاح برنامج العلاقات الصناعية هنا في شركة الباني للأحذية وكفاية المصنع عموماً وحالة موظفينا الهندسية على نظام متوازن لمعدلات الأجور تكون العلاقات بين المعدلات فيه داخل المصنع معقولة ومناسبة لمتطلبات الوظيفة ، وأوصي بأن تتخذ الخطوات السريعة للبدء في برنامج تقييم الوظائف الموضح بعاليه .

جيمس بلاك

مدير شؤون الأفراد

يوم الاثنين التالي في اجتماع الوكلاء الأسبوعي العادي على الغداء أعلن مدير المصنع أن المديرين قد وافقوا على فكرة بحث تقييم الوظائف على أن تجري بواسطة مستشار خارجي ، ثم طلب من جيم بلاك أن يشرح مختصر عن كيفية مساعدة الخطة على منع تظلمات عدم عدالة الأجور ، وقبيل نهاية كلمته قال جيف : « علاوة على ذلك يريد المديرون من المستشارين أن يراجعوا يواضع الأجور في بعض الأقسام عندنا ، وكذلك قد اقترحوا احتمال تطبيق البواعث على بعض الوظائف التي يدفع لها الآن بالساعة ، وإني أريد من كل واحد منكم أن يفكر كيف يمكننا أن ننفذ البرنامج بكفاية تامة وسوف نكرس اجتماعنا في الأسبوع القادم لمناقشة الموضوع مناقشة تامة » .

« وسوف نتحدث مع عدد من مكاتب الاستشارة على أمل أن نستطيع الوصول إلى الجهاز الصحيح لأداء العمل لنا ، وإن رئيس مجلس الإدارة والمديرين لتوافقوا إلى تنفيذ هذا البرنامج ، ولذلك أرجو أن تسمحوا لي بمعرفة اقتراحاتكم » .

ويعد مراجعة الجزء الخاص بأرقام ميزانية الخدمات السائرة للمصنع
انفص الاجتمع .

شركة ألماناك

ظروف العمل في محطة توليد القوى المحركة

كانت شركة ألماناك مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تستخدم نحو ١٥٠٠ فرد ، ويسبب طبيعة العمليات التي تحتاج الى ماء ساخن ، ويختر ، وقوى محركة ، إقامت الشركة محطة لتوليد القوى المحركة في أحد أركان ممتلكاتها . وقد شملت معدات محطة توليد القوى ستة مراحل ذات ضغط منخفض ومرجلا واحدا ذا ضغط عال . وقد قام بالعمل على هذه المراحل رجال متخصصون في اطفاء الحريق ، وقد كان مجموع عدد الرجال المستخدم في كل الدورات أربعين رجلا ، بما في ذلك المساعدون ورجال المضخات وعمال مركز التوصيل ورجال المطافئ . وقد كان أجر رجال المطافئ الذين قاموا بتشغيل المراحل القديمة ذات المائتي رطل ضغط ١٥ دولار في الساعة ، كما حصل رجال المطافئ الذين قاموا بتشغيل المرحل (أ) ذي الستائة رطل ضغط على ١٥٦٣ دولار في الساعة .

كان اتصال عصابة محطة القوى للحركة بالموظفين الآخرين ضعيفا ، وكانت الفرصة نادرة أمام رؤساء العمال للتحدث مع المشرفين الآخرين الا في مآذب العشاء الشهرية التي كانت رابطة رؤساء العمال تقييمها ، او في اجتماعات المشرفين التدريجية القليلة التي كانت تقام في مكتب شئون الأفراد . وقد وضع الرجل رئيس العمال الذين أطلقوا عليه اسم « جون الهرم » موضع الاحترام والتبجيل ، وكانوا يكونون جماعة شديدة الترابط ، وكان لهم فريق خاص للعب الكرة ، وكانت لهم ساعة غداء خاصة بهم ، ولهم حفلاتهم ورحلاتهم ، وكانوا يعتمدون بعضهم على بعض في أمور أمنهم المتبادل ، وكان كل واحد يعرف الآخر وكان بينهم جو من المودة مما جعل المحطة مكانا لطيفا للعمل . وقد كان من النادر أن يطلب من قسم التعيينات أن يستبدل رجلا من رجال محطة توليد القوى ؛ إذ كان يبدو أنهم يشعرون بوجودهم في وظائف طيبة ولديهم فرص معقولة للتقدم ، وقد كانت سياسة

الأفراد الثابتة مع جميع الرسميين في كل أقسام شركة ألتا ك هي تدريب الرجال ثم توقيتهم من داخل المصنع إلى الوظيفة التي تحتاج إلى مهارة أكثر .

وقد دلت عوامل أخرى على أن موظفي محطة توليد القوى فخورون بعملهم ، فكان المبنى نظيفاً باستمرار ولح الأشخاص وكان كل شيء مطلياً وعليه سمة العمل ، وكثيراً ما كان « جون الهرم » يتحدث عن أوقات الأزمات مثل : « عندما تجمد الفحم المسحوق في المخازن ، اسرع رجالى بالتدخل وساعدوا بعضهم بعضاً ، رغم أن ذلك لم يكن من أعمالهم العادية - هذه شلة من الرجال العظيم » - وفي العادة كان رئيس العمال يسوى في دائرة القسم التظيمات القليلة التي تظهر .

على مر السنين أعد عدد من الرجال أنفسهم للتقدم إلى مراكز رجال المطافئ ذات الأجر الأعلى ، وذلك بتلقى الدراسات التيلية اللازمة لتأهيلهم للحصول على رخصة رجل المطافئ من الدرجة الثانية ، وفيما بعد سموا للحصول على رخصة الدرجة الأولى التي أهلتهم لتشغيل أحدث المراكب ذات الضغط العالي . وقد كان لدى الإدارة سياسة قديمة هي أن تتكفل بتكاليف الدراسة للموظفين الذين يتحون بنجاح حضور برنامج دراسي متصل بعملهم في معهد معترف به .

بلديون يتأهل للحصول على أجر قدره ١٥ دولار

في ٢٣ من ديسمبر سنة ١٩٤١ اختير جيم بلديون اختيراً شخصياً في مكتب التقييمات وعينه جون سايكس رئيس عمل محطة توليد القوى المحركة كمساعد ، وقد عهد إليه بالعمل مع مساعد آخر حول الرجل (أ) ، ودفع له الأجر المادى للمساعد وقدره ١٢٦٨ دولار في الساعة . وقد بدأ جيم في الدراسة ليتجاوز امتحان الولاية للحصول على رخصة مؤيداً بإتمامه مرحلة الدراسة الثانوية ، ويميله التقديم لهنظمة محطات توليد القوى المحركة ، علاوة على تشجيع سايكس رئيس العمال .

وقد كان مستر سايكس مسروراً من سلوك جيم في عمله وأحياناً أثناء القيام بالمرور في غرفة الرجل يتوقف « جون الهرم » ويسأل جيم

من سال دراساته ، ولانه يعلم ان جيم يبذل جهدا كبيرا للحصول على الرخصة فقد كان مستر سايكس يجد في بعض الاحيان القليلة ان من الممكن ان يمهده له بالعمل كرجل مطافئ احتياطي على المراحل القديمة ، وفي بعض الاوقات يمهده اليه بعملية اصلاح او تنظيف خاصة مع رجل المطافئ على المرحل (أ) ، هذه الخبرة كانت قيمة عند جيم وساعدته في دراسته ، وفي يونيو سنة ١٩٤٢ حصل جيم على رخصة الدرجة الثانية ، واهيرا في يناير سنة ١٩٤٣ حصل على رخصة الدرجة الاولى التي اهلته للعمل كرجل مطافئ على أى مرحل في المصنع .

عندما اعترف بالنقابة سنة ١٩٤٢ كانت محطة توليد القوى المحركة تعتبر جزءا ضمن وحدة المساومة الجماعية للمصنع كله ، وقد احتسبت الاقدمية طبقا لشاغل الوظيفة . وعلى ذلك وضع جيم بولدوين بالقرب من أسفل قائمة الاقدمية الخاصة بالمساعدين ، وكان تاريخ اقصيته ٢٢ من ديسمبر سنة ١٩٤١ .

كان أحد تطلعات النقابة الاصلية التي قدمت في أكتوبر سنة ١٩٤٢ متصلا بطلب موظفي محطة توليد القوى المحركة بأنه يجب أن تكون أجورهم على أساس الرخصة التي يحملونها ، وقد وافقت الادارة على ذلك على أمل أن يحتفظوا بهؤلاء الرجال ضمن اشياء أخرى كبدائل حرب لرجال المطافئ حيث كان موظفو محطة توليد القوى المحركة نادريين في سوق العمل المحل ، وكان معنى ذلك أن يحصل جيم بولدوين على مرتب رجل المطافئ من الدرجة الأولى وقدرها ١٥ دولار في الساعة في ٢٤ من يناير سنة ١٩٤٣ ، رغم أنه كان لا يزال في مرتبته يعمل كمساعد على المرحل (أ) ، واعتمد مستر برمل الوكيل هذه العلوة وأرسل ورقة الى قسم المرتبات مصرحا بالأجر الجديد ، كذلك حصل مساعد آخر اسمه جاك دولي على علوة بنفس الطريقة ، ولكنه نقل في سنة ١٩٤٥ الى عمل آخر .

تجديد محطة توليد القوى المحركة

في العاشر من سبتمبر سنة ١٩٤٨ توقف العمل في بعض المراحل بسبب قلة الانتاج في اقسام التصنيع ، وقد استبقى ذلك الاستثناء عن كناسي وعدد من المساعدين الذين عينوا بعد جيم بولدوين ، وقد حمى بولدوين

تقديم الحالات

٦٣٩

مركزه في قائمة اقلية المساعدين ، وفي نفس هذا الوقت تقريبا أعلنت الإدارة عن برنامج للتجديد شمل استبدال أربعة مراحل قديمة بوحدة ذات ضغط عال قريبة الشبه للمرجل (أ) . وقد أدرك الرجال أن ذلك سوف يعني على مرور الزمن استغناات أخرى في محطة توليد القوى ، وفي الوقت ذاته كانت الإدارة تحاول الاقتصاد بشتى الطرق الممكنة ، وقد كان ذلك يعني بالنسبة لمحطة القوى قطع بعض الحواشى من التنظيف الدورى والمساعدة الاحتياطية للطوارئ ... الخ . واستمر بولدوين فى وظيفة المساعد حول المرجل (أ) واستمر على القيام بالاصلاحات والتنظيف الخاصين لهذا المرجل ، وقد كان يقوم بهذا العمل الخاص فى الزمن الماضى اما مساعدون ولما رجال مطافئ على حسب الموجود ، كما احتسب عمل اضافى فى بعض الأحيان النادرة .

فى أول نوفمبر سنة ١٩٤٨ نقل بولدوين لتشغيل توربينات فى قسم آخر من اقسام محطة القوى وعهد بواجبات بولدوين الى جون بول - وهو مساعد فى محطة القوى كان يعمل فى مكان آخر - واستمر بول يتقاضى أجر المساعد ، اذ لم تكن لديه رخصة ، وقام باعمال بولدوين من معالجة البقايا ونفخ الانابيب الى العمل الخاص حول المرجل (أ) .

تقديم النظم

فى يوم ٢ من يناير سنة ١٩٤٩ تقدم جون كيلي أحد وكلاء النقابة وهو من رجال المطافئ الى رئيس العمال سايكس بتنظم مكتوب يقرأ كما على :

« نحن نحتج على التفسير فى اعباء الاعمال وفى طرق العمل وهو مخالف للمادة العاشرة من اتفاقتنا السارية » (انظر ملحق رقم ١) .

ملحق رقم (١) (المادة العاشرة من الاتفاق مع النقابة)

التفسيرات المقررة : سوف لا يكون هناك تفسيرات فى اعباء الاعمال أو توزيع الاعمال أو الاجور للقررة مالم يتم الاتفاق على ذلك بين الطرفين ، أو يتم ذلك كما على :

يجوز للشركة أو النقابة أن تطلب تغييراً فى إعباء الأعمال أو توزيع الأعمال أو الأجور المقررة إذا مضت خمسة عشر يوماً (١٥) على تقديم هذا الطلب ولم يتم الاتفاق بين الطرفين عن طريق التفاوض ، ويجوز أن يقدم الطلب عن طريق أى من الطرفين الى التحكيم كما هو موضح فى هذا الاتفاق، وذلك للوصول الى قرار نهائى ملزم بخصوص التغيير المقترح والأجر أو الأجور التى تطبق عند ذلك * .

وقد عرض هذا الموضوع فى مذكرة فى مكتب رئيس العمل فى غرفة الرجل : « يشعر الرجال أن هذا العمل عمل رجل مطافئ اذ كان بولوين يقوم به لعدة سنوات وكان يتقاضى أجر رجل مطافئ ، ونحن نشكو من أن عيبه العمل الآن ينطوى على كثير من الواجبات التى كان يقوم بها رجال المطافئ فى الماضى مثل تنظيف المراحل أيام السبت ، وليس للإدارة الحق فى أن تعهد الى مساعد بهذا العمل وتدفع له أجر المساعد * ولما كن بولوين يتقاضى أجر رجل المطافئ عن هذا العمل ، وحيث ان كثيرا من الواجبات فى هذا العمل كان يقوم بها عادة رجل المطافئ ، فيجب أن تدفع الشركة أجر المطافئ، وإن تعهد بهذا العمل الى رجال فى مرتبة رجال المطافئ » * .

اجتماع الخطوة الأولى

فى اجتماع الخطوة الأولى الخاص بالتظلمات التى حضره وكيل النقابة ولجنة من ثلاثة من رجال المطافئ شرح رئيس العمال سايكس ، وهو يتكلم بهموه وبطريقة صريحة مباشرة ، المنطق الذى وراء ترقية الشركة لبولوين وأشار الى أن رجالاً من مرتبة المساعدين قد قاموا بهذا العمل فى أغلب الوقت ، والى تظلم النقابة فى سنة ١٩٤٢ الذى التمس أن يدفع للرجال أجوراً حسب الرخصة التى يحملونها ، والذى أكد انه من الواضح أن طبيعة العمل تحتاج الى مهارة ومعلومات رجل مطافئ مرخص * . وقبل اجتماع الخطوة الأولى كان مستر سايكس قد سبق له أن بحث الأمر مع جاردنر ايمونز المختص بملاقات العمال وتأكد من أن التظلم قد قدم طبقاً للأصول وتطبيقاً للمادة العاشرة من العقد مع النقابة * .

لم يتنح جون كيبلى ولجنته بهذا الشرح ، وبناء على طلب كيبلى كتب مستر سايكس رده على أصل وصورة ورقة التظلم على هذا النحو : « يتم

القيام بحبه العمل كالمعتد بين الموظفين في غرفة الرجل ،

ثم أشار الى المدة الثانية عشرة (ملحق ٢) للمقد مع النقابة بشأن اجراءات التظلم وقال للجماعة : د يمكن ان تاتخذوا التظلم الى المستويات الاعلى اذا لم يكونوا راضين . لقد بذلت كل مافي وسعي من اجلكم ولكنه يبدو مخيبلا الا نستطيع تسوية هذا الأمر مثلما فعلنا دائما في الماضي وأنتم تملكون ايها الرفاق اني دائما أتصرف بعقل مع العصية هنا .

أرسل رئيس العمال سايكس نسخة من التظلم الى مستر ايمونز في قسم شئون الأفراد كما شرح وكيل النقابة بدوره التظلم لوكيل الأعمال في اثناء ساعة الغداء في اليوم التالي وطلب أن يعرض الموضوع في الاجتماع التالي المعادي للخطوة الثانية للتظلمات .

ملحق رقم (٢) (المادة ١٢ من عقد الاتفاق مع النقابة)

التظلم والتحكيم

(١) **التظلمات :** لكي يوضع اجراء منظم للتصرف في التظلمات والخلافات الموضحة أسفله تنتخب النقابة لجنة مكونة من ثلاثة أعضاء في كل قسم وتعين الشركة رئيس عمال القسم كمنوب للادارة في كل قسم وعند وجود أكثر من دورة في العملية ، فقد اتفق الطرفان على أن تنتخب النقابة لجنة أصلية أو لجنة فرعية لتمثيل الموظفين في كل قسم لكل من الدورتين الثانية والثالثة .

اتفق الطرفان على أن تقسم التظلمات والشكاوى الموضحة أدناه خلال فترة معقولة من الزمن بعد حدوث الشكاوى ويكون هدف الطرفين هو التمازح حتى تسير اجراءات التظلم في كل خطوة موضحة أدناه بسرعة حسب الظروف التي تسمح بها كل حالة .

يقدم التظلم كتابة ويقمه الموظف التظلم أو الموظفون المتظلمون كما يقمه عضو مجلس النقابة التنفيذي من القسم المعني بالأمر ، ومن المفهوم أن مندوبي النقابة سوف يراعون تعليمات الشركة التي تنص على الحصول على الاذن من جهة الاشراف للتقييد عن محل العمل في اثناء ساعات العمل .

كل المنظمات والخلافات الموضحة أسفله سوف يتصرف فيها على النحو الآتي :

الخطوة الأولى : في اجتماع بين لجنة القسم (٣) التي تنتخبها النقابة وبين رئيس العمال الذي تعينه الشركة .

الخطوة الثانية : إذا لم تتم التسوية في الخطوة الأولى ففي الاجتماع العادي التالي للخطوة الثانية بين نائب رئيس النقابة في القسم المعني وعضو المجلس التنفيذي وممثل للمرتبة ووكيل الأعمال ورئيس العمال الذي اشترك في الخطوة الأولى ووكيل القسم المعني وممثل لقسم شئون الموظفين .

الخطوة الثالثة : إذا لم تتم التسوية في الخطوة الثانية ففي الاجتماع العادي التالي للخطوة الثالثة بين رئيس النقابة ورئيس النقابة في المصنع وعضو المجلس التنفيذي في القسم وممثل للمرتبة المعنية ووكيل أعمال النقابة وممثلين للاتحاد الموالي وأي ممثلين للشركة تعينهم هي .

تتاح إجراءات التظلم والتحكيم المنصوص عليها في هذه المادة للشركة وكل خلافات ترى الشركة عرضها سوف تبث كما في الخطوة الثالثة أعلاه ، أما التظلمات العامة فيجوز أن تعرضها النقابة كما في الخطوة الثالثة .

(ب) التحكيم : إذا لم يسو التظلم بمقتضى الخطوات الثلاث الموضحة بماليه وفي الحالات الأخرى التي يجوز فيها التحكيم بمقتضى الاتفاق يحال الموضوع للتحكيم بالطريقة الآتية :

١ - تحاول الشركة والنقابة الاتفاق على محكم واحد لتحقيق الحالة .

٢ - إذا لم تتم الموافقة على محكم واحد خلال خمسة أيام من أيام العمل بعد طلب التحكيم ، فللشركة أو النقابة الحق في أن تطلب من اتحاد التحكيم الأمريكي تعيين شخص للعمل كمحكم .

٣ - قرار التحكيم السابق ذكره نهائي وملزم لكل من الشركة والنقابة ويجب أن يصدر في مدى ثلاثين يوماً بعد تحقيق

تقديم الحالات

٦٤٣

التحكيم . أو بعد أن يقدم الطرفان مذكرات نهائية ، وسوف تتحمل كل من الشركة والتقابة مصروفات التحكيم بالتساوي .

٤ - ليس من سلطة أى محكم أن يغير أو يمدل أى نص من نصوص هذا الاتفاق أو يضيف إليه .

٥ - تنفذ التسويات والتعديلات من تاريخ تقديم التظلم كتابة الا فى حالات الفصل أو الوقف ، ما لم يكن قد اتفق بين الطرفين على غير ذلك . أما فى الظروف للمخفضة فيجوز أن يقضى المحكم بغير ذلك .

(جـ) توافق الشركة على أن تدفع أجور ممثل التقابة عن الوقت الضائع فى أثناء ساعات العمل على الأساس التالى : ثلاثة فى الخطوة الأولى ، ثلاثة فى الخطوة الثانية . أربعة فى الخطوة الثالثة ، ثلاثة فى التحكيم .

تسلم جاردنر إيمونز صورة من التظلم صباح اليوم التالى ، ولكى يفهم الموضوعات فهما كاملا اتصل بوكيل قسم الصيانة (١) مستر بروملى ورتب اجتماع بين بروملى وسايكس فى اليوم التالى للنظر فى الحقائق وفى هذا الاجتماع وصف سايكس مايجرى عليه العمل فى محطة توليد القوى للمحركة . وعند سؤال الآخرين بالتفصيل تقدم بقصة مقنعة بأمثلة الحالات الأخرى ليبرر موقف الشركة وقد اتفق الجميع على أن الشركة قد تصرفت بمدالة كاملة عند زيادة أجر بولدين وأنه لم يكن هناك مايرر استبدال بول بـرجل مطافيه مادام يقوم أصلا بالإجابات التى يعهد بها عادة لمن فى مرتبة المساعدين وقد شمل وصف وظيفة المساعد فى محطة توليد القوى مجالا واسعا من الواجبات ، ختم بالمباراة « الواجبات الأخرى التى يعهد اليه بها » .

(١) احدى قسم الصيانة على سبمة محطات علاوة على محطة توليد القوى للمحركة .

اجتماع الخطوة الثانية

نوقش التظلم في اجتماع الخطوة الثانية المسمى المحدد له يوم الأربعاء من كل أسبوع ، وتم الاجتماع في ١٢ من فبراير ، وقد مثل مستر بروملي ومستر إيمونز ومستر سايكس الشركة ، ومثل وكيل الأعمال ووكيل القسم واللجنة المكونة من ثلاثة رجال من محطة توليد القوى النقابة .

وحسب ما اعتاده مستر إيمونز افتتح الاجتماع باستعراض مفهوم الشركة للموضوعات والتصرف الذي تم الى تلك اللحظة ، ثم شرح وكيل الأعمال وجهت نظره بمساعدة شهود من اللجنة ، وقد أخذ مستر إيمونز في أثناء الاجتماع مذكرات بالمحجج التي عرضها الجانبان ، وتلخص في المناقشة أحيانا بنفسه وخاصة عندما مس أي موضوع سياسة شئون الموظفين أو تفسير الاتفاق مع النقابة الا أن جون سايكس قام بمعظم الحديث وهز بروملي رأسه بتوافقة من وقت لآخر وانتهى الاجتماع دون اتفاق . وبعد أن تداول وكيل الأعمال مع لجنته قال لمستر إيمونز ان اللجنة قد قررت إحالة التظلم الى الخطوة الثالثة . كتب مستر إيمونز محضر اجتماع التظلم طبقا للشكل المعتاد الذي شمل قائمة بالمحضرين من ممثلي الادارة والنقابة ووُزِعَ صورا منه على مستر بروملي ومستر روبرتس مدير شئون الموظفين ووكيل أعمال النقابة (٢) :

في يوم الاثنين التالي راجع ند روبرتس كلا من محضري جلستي المحطتين الأولى والثانية مع جاردنر إيمونز وقد كان مهتما بشكوى النقابة في هذه الحالة لأنه قد أدرك أنه منذ مضي ثلاث سنوات وضعت أوصاف الوظائف بالتعاون مع النقابة لتشمل كل وظيفة في المصنع ، وقد قرر لكل وظيفة معدل واحد للأجر ، ولكن هذه الأوصاف لم تجد مع تغيير الظروف ، ولكن مع ذلك فقد أحيل عليها أحيانا في اجتماعات التظلمات وها هي ذي حالة يبدو أن الوظائف فيها متطابقة ومع أن الشركة لا يمكن أن تتفقد قانونا على ترقية بولدين كما فعلت الا أنه قد رأى « لقد ورطنا أنفسنا » ، وفي يوم الأربعاء السابق لاجتماع الخطوة الثالثة المحدد له يوم الجمعة ١٥ من

(٢) كان هناك اتفاق قديم الترتجحه الشركة أملا على أن يرسل مستر إيمونز صورة من محضري اجتماعي المحطتين الأولى والثانية الى مكتب النقابة ، ولذا رأت النقابة أنه من المناسب مراجعة المحاضر لأنه يطلب منها أن تسجل اعتراضاتها في مدى ثمان وأربعين ساعة .

مارس دعا الى اجتماع فى مكتبه مع الوكيل بروملى ومستر اينوز لمراجعة الحالة معهما . وقد أراد أن يحدد فحوص الحقائق وأن يراجع اوصاف الوظائق وأن يحلل بالتقريب الوظيفة الحالية كما كُنْ يقوم بها بول , وقد عرض مستر بروملى تحليله لوظيفة بول من بعض المذكرات التى كان قد أخذها فى أثناء مناقشته السابقة مع رئيس العمال ساينكس , وقد ارتاح مستر روبرتس لما وجد أنه بسبب إعادة تنظيم العمل فإن أقل قليلا من ٥٠٪ من العمل الذى يقوم به بول الآن كُنْ يقوم به بولدين من قبل , او كان يقوم به أحيانا وعلى أساس جزء من الوقت رجال من مرتبة رجال المظافى .

فى صباح الجمعة وفى اجتماع هيئة المديرين العامين الذى يحضره ثلاثة من كبار الموظفين المختصين بالصناعة ومدير شئون الموظفين لحص قد روبرتس تزيخ التظلم ونوقش كل وجه من أوجه بما فى ذلك اقتضائه بالاقسام الأخرى . وقد سأل المدير العام : « هل قدم الينا من قبل تظلم من هذا القبيل تكون قد قررنا فيه سابقة ؟ » وسأل بعد ذلك : « هل تعرفون أى تظلم ممثل آخر كان قد سوى عن طريق التحكيم فى أية جهة أخرى ؟ » كان مستر روبرتس قد بحث هاتين الزاويتين فأجاب : « كلا ياسيدى , لقد بحثت فى ملف البطاقات الذى لدى الخاص بالتظلمات السابقة ولم يكن لدينا سابقة تظلم موضوعة مماثلة لهذا وقد بحثت كذلك فى كتاب خدمات التحكيم الأسبوعية الذى عنفى ولم أجد به حالة يمكن أن تساعدنا على البت فى هذه الحالة » .

وقد اتفق على أنه بالرغم من أن مركز الشركة ليس قويا ١٠٠٪ فإن كفة الشركة هى الراجحة بكل تأكيد . وعلى أى حال فإن أية زيادات فى التكاليف لايمكن السماح به على أساس المباحثات الفنية فى مثل هذه الأوقات القليلة النشاط , وقد ذكر أن المستحق بأثر رجعى والتى تسعى اليه النقابة يصل لأكثر من ١٠٠ دولار . وقد طلب من مستر روبرتس أن يشرح ثانية كل الحقائق للنقابة فى اجتماع الخطوة الثالثة وأن يتخذ موقفا ثابتا فى تأييد رأى الشركة بأن ذلك كُنْ فى الحقيقة عملا من أعمال المساعدين , وينبى أن يؤجر عليه على هذا الأساس فى هذا المصنع كما هو المعتاد فى أى مكان آخر , بعد ذلك اتجه اجتماع الهيئة الى مناقشة تقارير التكاليف الأسبوعية , وقد اختتم للمدير العام فى آخر اجتماع الهيئة : « لو كنت محكما فى هذه الحالة ياند فلسوف اقضى فى صالح

الشركة • ألا تفعل أنت ذلك ؟ على أية حال لابد أن نتشدد في موضوع من هذا النوع والا فسوف يبرز موضوع آخر. مماثل في أى قسم آخر • وأنت تعلم كيف تجرى الأمور مع شلة النقابة هذه •

دعى نائب رئيس النقابة الدولى مستر ميلون من مدينة مجاورة ، وقد أشار في بعض الأحيان حين الاجتماع الى المتبع في المصانع الأخرى ، والى التسويات التى تمت فى موضوعات مماثلة فى مصانع أخرى داخلية فى نقابته ، وقد ألمح مرة الى أنه يوجد هنا « موضوع متعلق بالشخصية » وقد فسر التظلم على أنه يأتى تحت المادة الماثرة من الاتفاق بكل وضوح ، ومع أنه قد اتفق بين الطرفين على أن عمل بول لا يحتاج الى رخصة رجل مطافىء ، وعلى أن المساعدين مزهلون لتقيام به فقد ثبت مستر ميلون على وجهة نظر النقابة بأن الشركة بتصرفاتها الخاصة فى حالة بولدين قد قررت أن هذا من عمل رجل المطافىء. وعليها أن تسد الفرق بين أجر المساعد ورجل المطافىء عن اللذة المتوه عنها ، كما أن عليها أن تقرر أن هذا العمل من عمل رجال المطافىء فى المستقبل • قام روبرتس بدور المتحدث باسم الشركة ولكنه استعان بمستر بروملى كشاهد وأحال الأسئلة أحيانا على جون سايكس أو جاردنر ايمونز •

فى ختام اجتماع الخطوة الثالثة طلبت النقابة مهلة من الوقت لتدعو الى اجتماع لوطفى محطة القوى المحركة ليروا أى تصرف يتخذونه بعد ذلك بخصوص تظلم رجل المطافىء وفى نفس الوقت كتب الوكيل بروملى ولد روبرتس تقريرا عن النتائج للمدير العام شخصيا ، وبعد ظهر اليوم التالى تسلم كل من الأطراف المعنية بما فى ذلك المدير العام صورة من محضر اجتماع الخطوة الثالثة •

التحضير للتحكيم

بعد مهلة تبلغ أربعة أسابيع أبلغ وكيل الأعمال مستر ايمونز أن النقابة ترغب فى عرض الموضوع على التحكيم • وباستعراض قائمة بالمحكمين والمعتزف بهم والذين لحص أعمالهم بكل عناية اتصل ند روبرتس بالمستر ميلون وفى النهاية اتفق على محكم مؤهل ، وقبل موعد التحقيق الذى حدد

تقديم الحالات

٦٤٧

له يوم ١٠ من مارس سنة ١٩٤٩ طلب روبرتس من برومل أن يجهز معلومات إضافية معينة علاوة على الحقائق التي جمعت حتى ذلك الحين . وقد ركز الاهتمام على النقطتين الآتيتين اللتين « سوف يساعدك أيونز على توضيحهما » :

١ - تفصيل لتحليل سجلات الأجور الأسبوعية وعدد الساعات الفعلية التي عمل فيها رجال من مرتبة رجل المطافي . ورتبة مساعد أثناء السنتين الماضيتين في تنظيف المرحل (أ) وواجبات رجل المطافي الأخرى التي يدعى أن المساعد يول قد عهد اليه بها .

٢ - فحص صناعي - ماهي طبيعة الواجبات التي يهدها بها عادة الى رجال المطافي والمساعدين في محطات توليد القوى الأخرى في المنطقة ومستوى الأجور ... الخ ؟

ومع أن سجلات الأجور لم تقسم بتفصيل كامل فإن الحقائق قد بينت أنه في الماضي قد قام كل من رجال المطافي والمساعدين بأعمال الإصلاح والتنظيف الخاص للمرحل (أ) ، ومنذ استبدال بولدوين ببول فقد قام بول بمتوسط ٢٠ ٪ ساعة أسبوعياً بكل العمل الذي كان يهدها به الى بولدوين ، وذلك بسبب تقليل الانتاج . أما بقية واجبات بول فقد ظهر بوضوح أنها كانت أعمال مساعدة عادية ، وقد بين الفحص الصناعي الذي أكمله برومل بمساعدة الاتصالات التي أقامها مستر روبرتس أن الواجبات التي يقوم بها بول الآن مثل التنظيف وأعمال الصيانة العادية حول المراحل كانت تؤدي بواسطة مساعدين في المصانع الأخرى .

قبل تحقيق التحكيم أعدد ند روبرتس مذكرة مختصرة من خمس صفحات مع الملاحق اللازمة التي وافق عليها مستر برومل والمدير العام قبل تقديمها الى المحكم عند التحقيق وقد اشتملت هذه المذكرة المختصرة على العوامل الآتية :

١ - بيان تاريخي للتظلم بالتواريخ وملخص للمناقشة التي دارت في كل خطوة من خطوات اجراءات التظلم والنتيجة التي توصل اليها .

٢ - الحقائق - عدد الموظفين - معدلات الأجور - وصف الواجبات .

- ٣ - البراهين (١) لتأييد موقف الشركة .
 ٤ - الأساس الذى بمقتضاه يقضى المحكم لصالح شركة آلماناك .

التحكيم

قام مستر ميلون الممثل الدولى للنقابة بصفته الجهة المدعية بمناقشات شفوية تحوى شهادات الشهود الذين دعتهم النقابة ، وبعد ذلك عرض مستر روبرتس دعوى الشركة بعد تقديم البراهين الملخصة فى مذكرة الشركة المختصرة . وقد لفت النظر - على وجه الخصوص - الى حجج النقابة التى اعتبرها غير سليمة . ودعى الوكيل بروملى لتأييد حجج الشركة وليقدم المعلومات الفنية . وبعد المرافعات المتبادلة بين الطرفين تسلم المحكم نسخة من مذكرتى الشركة والنقابة وأنهى الاجتماع ، وحسب الأصول المرعية تبادلتم الشركة والنقابة المذكرات بعد الاجتماع .

أرسل تقرير عن نتائج اجتماع التحكيم الى المدير العام فى أثناء اجتماع هيئة الإدارة فى صباح اليوم التالى ، وتسلم كل من له صلة بالموضوع نسخة من محضر جلسة تحقيق التحكيم بعد ذلك . أما نة روبرتس فقد قيد تحقيق التحكيم هذا فى تقريره الربع سنوى الخاص بالتطلعات . وموعده فى أول أبريل .

بعد فترة من الوقت أصدر المحكم قراره .

مصانع شركة آمكو المساهمة (أ)

عملت مصانع آمكو منذ ١٨٧٥ وأقيم المصنع فى مدينة متوسطة الحجم فى جنوب نيوانجلند حيث تصنع مصانع المنسوجات المتنافسة قماش الصوف والورستد (١) . ولسنوات عديدة ظلت مصانع آمكو مملوكة لأسرة

شركة النخل مطروقة ١٩٥٧ لمهد تنمية الإدارة بلوزان بمويسرا وأعيد طبعها بالذى
 (١) نوعان من قماش الصوف يستعملان أصلا لللابس .

واحدة ولكن بعد سنة ١٩٥٠ استولت عليها مجموعة معقدة عن الأسرة الأصلية واصبحت الشركة ملكاً عاماً ، وقد صرف كثير من المال في السنوات القليلة الأولى لتحسين المعدات والعمليات ولضمان سمعة أمكو في مجال نوع ومستوى الانتاج التي كانت عاملاً كبيراً في نجاحها في السنين الماضية .

وفي سنة ١٩٣٩ حدث نضال بين نقابات عمال النسيج التابعة لاتحاد العمل الأمريكي ومجلس المنظمات الصناعية لمعرفة ايهما يستطيع ضم الأغلبية من موظفي أمكو كأعضاء في نقاباته ، وفي نفس هذا الوقت كانت كلتا النقابتين تنظمان بعنف مصانع النسيج الأخرى في المنطقة ، وفي النهاية كسبت نقابة اتحاد العمل الأمريكي انتخابات مجلس علاقات العمل القومي في مصنع أمكو وكسب مجلس المنظمات الصناعية مصنعا آخر من مصانع نسيج المدينة الكبرى ، ورخص له بأن يكون الوكيل الوحيد للمؤاضات لكل الموظفين في هذا المصنع . أما المصنع الثالث الكبير فلم يكن قد نظم رغم اعتقاد الناس المحليين بأنه أكثر المصانع كفاءة ، وأن به أعلى كمية من العمل في المدينة وأعلى نسبة من الأجور التي تقوم على نظام التشجيع والتي زادت فيها الأجور الصافية عن المتوسط المحل للعمل التناسب .

كانت هذه مدينة صناعة النسيج وكانت وظائف المصنّع تملأ في السنوات السابقة المهاجرين من عدد من الدول الأوروبية ، وكان بمصانع أمكو أكثر من أربعين جنسية مختلفة بين موظفيها ، وكان يقطن أغلبهم في المدينة أو في المناطق المجاورة . وقد أصبح موظفو كل المصانع يعرفون بعضهم بعضاً عن طريق عضويتهم في الاتحادات الأهلية من كل الأنواع ، إلا أنه بالرغم من ذلك فقد كان يعمل في مصانع أمكو نسبة أكبر من الانجليز والاسكتلنديين والاييرلنديين وكان المتكلمون باللغة الفرنسية يميلون الى التجمع في المصنع (ب) والجداهات الأخرى في المصنع (ج) ، ومع ذلك فلم يكن من غير المعتاد أن يعمل أفراد أسرة واحدة في المصانع الثلاثة ؛ فقد يعمل الأب في أمكو ، والأخ في المصنع (ج) ، وربما تعمل الأم في المصنع (ب) .

بدأ مديرو المصانع الثلاثة الكبرى انخراطاً في تبادل المعلومات بشأن معدلات الأجور وأعياء العمل ؛ وغير ذلك من أوجه ظروف العمل . ولم يكن لهذه الوحدات في الماضي إلا صلة بسيطة فيما بينها ، وذلك في أعلى

المستويات ، حيث يقابل كبار الموظفين ليتحدثوا عن المشكلات العامة في مكائهم في مدينة نيويورك *

قسم الفحص النهائي

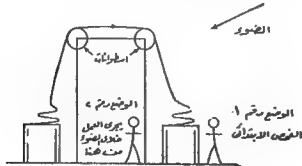
كان الفاحصون النهائيون يقومون بالتفتيش النهائي على الأقمشة قبل شحنها الى عملاء أمكو ، وكان هناك واحد وعشرون رجلا في مرتبة الفاحصين النهائيين في مصاب أمكو ، وكان يعمل في المصنع (ب) والمصنع (ج) رجالا وقليل من النساء كفاحصين نهائيين . وفي أمكو قبل أن يستطيع أى رجل أن يصبح فاحصا نهائيا يجب أن يمسهل كمناول لفترة من الوقت في القسم ، ثم يمر خلال سنتين من الصبينة الرسمية . وفي النهاية يجب أن يعمل كفاحص لمدة سنتين لاكتساب الخبرة في تناول جميع أنواع الأقمشة التي تمر خلال قسم الفحص النهائي . وبعد الانتهاء من فترة تدريبه الكاملة يتقاضى أجر الفاحص النهائي كاملا *

كان كل الفاحصين النهائيين الواحد والعشرين أعضاء في النقابة منذ نظم اتحاد العمل الأمريكي للمصنع في سنة ١٩٣٩ ، وكان متوسط السن بين المجموعة يبدأ من منتصف الثلاثينيات وينتهي عند منتصف الاربعينيات ، ومع ذلك فكان هناك ثلاثة رجال أكبر سنا ، وقد سبق أن اشتغل رئيس العمال في هذا القسم فاحصا ، وكان عمره ٦٢ سنة ، وكان رجلا اسكتلنديا طويلا نحيفا وهادى الطبع ، وكان يظهر للمشرفين الآخرين كأنه خجول بعض الشيء . وقد عمل معظم الفاحصين النهائيين في أمكو مما أكثر من عشر سنوات وفي خلال هذه الفترة حصلوا على عدد من المراتب العامة ، وبخاصة في أثناء طوارئ فترة الحرب . ومنذ الحرب قد كسبوا تعديلات خاصية بحرفتهم الخاصة وقد كانوا يؤجرون على أساس الساعة ويحد أدنى يمكن مقارنته بأعلى الحرف مهارة في أجزاء المصنع الأخرى *

كان قسم الفحص النهائي في الدور الأرضى لمبنى من الطوب مكون من أربعة طوابق حيث كانت تتم كل عمليات التشطيب . كان يمر موظفو هذا المبنى عادة خلال الممر الرئيسي للقسم وهو في طريقهم الى باب الخروج الذى كان اقرب ما يكون الى مدخل المصنع ، وأحيانا كانوا يتدققون وينظرون الى القماش ويتحسسونه باليد في شكله النهائي وهم يتحدثون الى أحد الفاحصين .

كان القماش الناعم المنعم يطبق على المنضدة على شكل قطع (كل قطعة طولها ٧٠ ياردة) ، وكان آخر القماش ملفوف على أسطوانة ترتفع عن الأرضية ١٠ أقدام وكان الفاحص يشد القماش الى أسفل من هذه الأسطوانة ثم يقصه ويصلح الأخطاء البسيطة والبقع قبل أن يلقه على منضدة أخرى أمامه (للحصول على تفصيل أكثر انظر شكل ١) . وكان الفاحصون يعطون ظهورهم الى الضوء الشمالى ، وفى الأيام الغائمة أو الممطرة كانوا يستعملون أضواء قوية مركبة بطريقة خاصة من « الفلوريسنت » تساعدهم على رؤية وتحديد الأخطاء .

وجلت الإدارة صعوبة فى وضع مقياس للأداء فى هذه العملية بسبب الطرز المختلفة من القماش الخاص بالعملاء المدنيين (غير العسكريين) ، وفى مرتين سابقتين أتاحت الفرصة لهؤلاء الرجال لتقاضى أجورهم على أساس نظام الحث ، ولكنهم كانوا دائما يرفضون مدعين أنهم لا يستطيعون الإبقاء على المستوى العالى الذى تطلبه منهم الشركة اذا دفعوا الى الإسراع دفعا . وكان آخر عرض للحصول على الأجر على أساس نظام الحث فى سنة ١٩٥٢ عندما سعى الفاحصون النهائيون الى الحصول على تعديل أجور أفراد حرفتهم وزيادتها ، وكانت حجة الرجال فى ذلك الوقت أن فاحصى الأقمشة الآخرين الذين يكشفون على الأقمشة كسفا غير دقيق قبل العمليات النهائية يكسبون على أساس نظام الحث أجورا أكبر من الفاحصين الأعلى مهارة أنفسهم ، وفى النهاية فإن الفاحصين النهائيين فى سنة ١٩٥٢ طالبوا بتعديل أجورهم على أساس الساعة بعد أن وجلت الإدارة أن معدلات أجورهم أقل من بعض الشئ مما يتقاضاه الفاحصون النهائيون فى المصانع المنافسة فى المنطقة .



شكل ١ طرق العمل النهائي : الصلة

« الفحص اليدوي »

الفرش من الفحص اليدوي هو الفحص التام والكامل للقمماش بحثا عن كل العيوب التي تظهر على وجهه خلال الضوء ، ويجري فحص الأقمشة على الصفة حيث يسحب باليد ويفحص الوجه في السحبة الأولى وكل عيب يظهر على وجه القماش يعلم عند نقطة العيب بفتلة بيضاء تتأطى في القماش على شكل غرزة ، وبعد ذلك يفحص الفاحص قطعة القماش خلال الضوء يجدها في الاتجاه المضاد على نفس الصفة ، ويعلم أي عيوب تظهر على الظهر يخط أبيض عند نقطة العيب ثم تسحب القطعة فوق الصفة للمرة الثالثة وتقبل أو ترفض حسب عدد العيوب التي عملت في السحبتين السابقتين على الصفة . والمفروض أن يقوم الفاحص بقدر معين من التنظيف اليدوي للأصباغ والحبر وعلامات القلم الرصاص عند الضرورة وإزالة البقع إذا لم تكن زائفة عن الحد ويجب أن يقيس عرض القماش ويختبر المساواة في درجات اللون والتشطيب وأن يبلغ عن أي عيوب تظهر ، ويسجل على بطاقة الفحص في المكان المحدد لذلك . ما يسمح به من تخفيض للميل وذلك بوضع عقدة من الخيط على « كنار » القماش وبعد ذلك تهذب أطراف القطع وتمد للشحن التجاري مع ترك رقم القطعة على أول الطرف .

« الفحص الميكانيكي »

يمرر القماش على صفة ميكانيكية ويطبق وينقل إلى عربة في عملية واحدة . ويشمل الفحص على الصفة الميكانيكية البحث عن العيوب التي تظهر على وجه القماش فقط وتعلم العيوب التي تظهر على الوجه فقط ، والتي تسمح للميل بالتخفيض بخياطة بفتلة على الكنار ، ولا تمرر القطعة على الصفة إلا مرة واحدة فقط ، ولكن هناك حركة عكسية تقوم بها الصفة الميكانيكية إذا أراد الفاحص أن يلف عددا من اليااردات في الاتجاه المضاد لمراجعة عمله ثم يقاس عرض القماش وتنظف الأصباغ والحبر وعلامات القلم الرصاص إلى حد معين عند الضرورة . كما تزال البقع ينوي إذا لم تكن زائفة عن الحد ، ويفحص التساوي في درجة اللون والصقل ويبلغ المشرف عن أي عيب ويهذب طرفي كل قطعة ويترك رقم القطعة على أول طرفها .

المقارنة بالمعالجة الجديدة

الفرق الأساسي بين استعمال الصفة البيوية والصفة الميكانيكية هو أن القماش يمرر مرة واحدة على الصفة الميكانيكية مقابل تمرير عمل الصفة البيوية لها عدة مرات كما وصف آنفاً وذلك يتفق مع الاشتراطات الأقل التي يطلبها العميل فيما يختص بأنواع القماش التي يمهّد بها إلى النقص على الصفة الميكانيكية ، إذ أن مثل هذه الأقمشة تستعمل في الأنواع الأرضي من الملابس .

نما في نفوس الفاحصين النهائيين اعتزاز وفخر بمهارتهم الصنعية ، وأكدوا أن الإدارة تعتمد عليهم في البت فيما إذا كان يمكن أن يقبل القماش على أنه النوع المعروف عن أمكو عند العملاء ، وقد كان عندهم فريق للعب الكرة خاص بهم في أثناء شهور الشتاء ، وكانوا يتمتعون كل يوم أمام أبواب المصنع قبل العودة إلى العمل بعد فسحة الظهر ، وكان هناك مأكسات حسنة الطوية بينهم وخاصة عندما كانوا يراهنون على الخيل كل يوم ، وكان أحد المتداولين يحمل مراهنتهم ومراهنات رئيس العمال إلى مكتب مراهنات خارج المصنع ، وكان العمال يلبسون قمصانا بيضاء في أثناء العمل ، وكان لدى الكثير منهم مبادع «مرايل» لحماية سراويلهم . وقد أبدى وكيل النقابة - وهو من الفاحصين النهائيين وعمره «أربعون» سنة - نشاطا على خط الاحتجاج في أثناء الاضراب الذي سبق الترخيص بالنقابة في سنة ١٩٣٩ ، ولستين عديدة كن عضوا نشطا من أعضاء لجنة النقابة العاملة في المصنع التي كانت تجتمع دوريا مع الإدارة وكان معروفا جيدا في قسم التشطيب .

عقّ الإجابة في الإنتاج

قامت مصانع أمكو في أثناء طواريء الحرب بإنتاج آلاف الباردات من القماش التام الصنع للملابس الجيش وسلاح الطيران الرسمية ، وكانت هذه المنسوجات من نوعين تأتي المواصفات التي كان من المحسم أن تطابق مستويات النوع الدقيقة المحددة في عقود التوريد ، وبعد فحص الأقمشة فحصا نهائيا في مصانع أمكو كانت تقصص مرة ثانية عندما تتصلها المؤسسة العسكرية ، وقد ترفض أحيانا على اعتبار أنها لم تصل إلى المستوى ولدت أربع سنوات أثناء الحرب خفض حجم الإنتاج المدني إلى أقل من ٣٠٪ وقلت التغييرات في الطرز .

وفى ربيع ١٩٥٥ راج استعمل المنسوجات الصوفية والوروستد والمصنوعة من توليفات صوفية فى كل من ملابس النساء والرجال ، وقد كان العملاء فى ميدان تجارة الملابس يتنافسون على استيراد كميات كبيرة من الأقمشة فى مواعيد مبكرة مع التجاوز فى النوع ، وغالباً ما كان يؤدى التأخير فى التوريد الى الفاء عقود ثمينة ، وفى هذا الوقت بدأ ظهور عنق الزجاجة فى قسم الفحص النهائى ، ولم يستطع قسم شئون الموظفين أن يجد سوى فاحصين نهائيين مؤهلين زيادة ولكن مساعدتهما لم تكن كافية لشكنا المجموعة من مقابلة التدفق الزائد فى الأقمشة القادمة من أقسام التشطيب .

وقد زاد اهتمام وكيل قسم التشطيب بالموقف يوماً بعد يوم وأدرك أن قسم المبيعات قد أوقع ضغطاً زائداً على مدير عام المصنع ليفصل شيئاً بخصوص التوريد وبعد فحص الموقف أبلغ الوكيل المدير العام أن الفاحصين النهائيين يستطيعون أن ينجزوا حجماً أكبر من العمل اذا رغبوا فى ذلك ، وبمختصة أن الطلبات الواردة تطلب كميات كبيرة من الأقمشة العادية كما أوصى بأن بعض طرز الأقمشة الجديدة لا تحتاج الى الفحص الدقيق الذى اعتادته الشركة لتنفيذ طلبات العملاء قبل الحرب ، وقد أكد الميسل الى الانخفاض فى انتاج الفرد فى هذه العملية من يناير الى مايو سنة ١٩٥٥ (انظر الجدول رقم ٢) .

جدول رقم (٢) الفحص النهائى بالطريقة اليدوية :
متوسط انتاج كل رجل فى الساعة

الشهر	١٩٥٤	١٩٥٥
يناير	٢٠٧٣	٢٠٧٢
فبراير	٢٠٧٤	٢٠٦٣
مارس	٢٠٧٧	٢٠٥٥
أبريل	٢٠٧٩	٢٠٤٥
مايو	٢٠٧٤	٢٠٣٥
يونيو	٢٠٧٦	٢٠٣٥
يوليو	٢٠٧٣	٢٠٣٤
أغسطس	٢٠٧٧	٢٠٣٥
سبتمبر	٢٠٧٨	٢٠٣١
أكتوبر	٢٠٧٧	
نوفمبر	٢٠٧٨	
ديسمبر	٢٠٧٩	

وفي النهاية دعى الى الاجتماع مع الرجال في إحدى الامسيات حينما كانوا يفادرون العمل ، وأشار مرة أخرى الى خطورة الموقف . وعلى أمل زيادة الانتاج مباشرة حدثهم عن طريقة حساب الأجور على أساس نظام الحث مرة أخرى بعد أقصى مدروس للتحكم في النوع ، فرفض الرجال مرة أخرى ، ولم يمدوا بأي تحسين ولكن بدلا من ذلك أشاروا الى عدد من الصعوبات الجديدة في عمليات الفحص التي بدأ للوكيل أنها موضع شك .

في خلال الشهر التالي أصبح عنق الزجاجة أكثر سوءا رغم أن كثيرا من الرجال كانوا يصلون ست ساعات بآخر أضاعى في أيام السبت وعندما ذهب الوكيل الى القسم للبحث لاحظ أن الرجال قد وضعوا نظاما تنتقل الكلمة بمقتضاه من شخص لآخر حتى يبدو الجميع مشغولين عندما يقترب ، وقد ضايقه ذلك لأنه كان يعلم من خبرته أن الرجال يستطيعون القيام بعمل أكثر بدون أي إجهاد لا مبرر له ، وقد ضايقه انصدام التنوع في النتائج الذي يبلغ الرجال عنه عندما يقدمون بطاقتهم للمبينة لعدد انقطع التي تناولوها أثناء الأسبوع ولم يزد التغيير عن ٢٪ فيما عدا عند اثنين من الرجال الأكبر سنا اللذين برزت سجلاتهما عادة أعلى من الآخرين ، وفي أيام الضغط استمزم رئيس العمال على ممرضته لاعطاء العمل الزائد الى الرجلين الأكبر سنا اللذين كانوا يعملان متجاورين في آخر خط الفحص .

الفحص الآلي بطريقة فرانسيس ماك آرذل

الى جانب الرجلين الأكبر سنا كانت هناك سيدة متوسطة العمر اسمها فرانسيس ماك آرذل ، وكانت تعمل في وظيفة مختلفة الوصف ، وهي القيام بفحوص خاصة باستعمال مكينة تدار بالكهرباء والتي تسحب القماش على الاسطوانة الذي فوق الرأس بسرعة أكبر من الطريقة اليدوية ، وكان هناك قليل من طراز الانتاج التي كانت تغطي لها تقليديا ثم تشحن الى العملاء مباشرة ، كذلك كانت تقدم كميات قليلة من العمل لعملاء مصدري خاصين . الا أنه الى عهد قريب جدا كان عملها يفتش وتوضع له بطاقة بواسطة الفاحصين النهائيين بعد انتهائها منه ، وقد كانت فرانسيس تعمل في مكان منعزل خلف بئر المصعد بعيدة عن أعين الفاحصين النهائيين ورغم أنها كانت في نفس الغرفة الكبيرة . وقد كانت تحتفظ بكمية ما تقوم به

من عمل حتى لا يستطيع الرجال على النجاة الأخرى من المصعد أن يقدروا كمية الإنتاج الذى أنتجته ، وقد كان الوكيل ورئيس العمل يعملان أن متوسط انتاجها هو أكثر من خمسة قطع فى الساعة ، وفى بعض الأحيان يصل الى ٧٥ قطعة . وقد كانت فرانسيس فى المراحل العقد السادس من عمرها ، وقد عملت فى هذه الوظيفة فى مصانع أمكو سنوات عدة . وقبل سنوات قليلة قلمت لجنة الفاحصين النهائيين الى النقابة تظلما بخصوص عدم عدالة الاجور بالنسبة عن فرانسيس مبنية أنها تقوم بعمل الفحص ولذلك يجب أن تنقضى اجرا مثل أجر الفاحصين النهائيين . وقد وافقت الادارة على زيادة الاجر ، وقرر أحد أعضاء اللجنة : « أنها أكثر قيمة للمصنع عن أى فاحص هنا » . وفى تحقيق التظلم ذكرت هى أنها تعلم أن عملها العادى يختلف بعض الشيء عن الفاحصين النهائيين ، وكانت تعتبر نفسها فاحصة نهائية مع أنها تستخدم مكنة تمكنها من فحص قطعها الخاصة من القماش بسرعة (انظر شكل ١) .

وقد قدم رئيس العمال لمدة مرات فى ربيع سنة ١٩٥٥ تقارير تفيد أن الرجلين الأكبر سنا والآنسة ماك آرديل قد « مستهم النار » من الفاحصين بكل الطرق الشاذة المستهجنة ، مما جعلهم لا يقومون بالعمل على الوجه السليم . وبدلا من أن يأكلوا وجبات عاجلة مع الفاحصين بالقرب من منطقة عمل عضو اللجنة النقابية — كما كانوا يفعلون فى الماضى — أصبح كل من هؤلاء الأشخاص يعود الى مكانه الخاص ليأكل وقد زاد بالتدريج تبادل اللهجات الشديدة والسباب بين الفاحصين وهؤلاء الأشخاص الى أن شكوا أحد الرجال فى أحد الأيام سرا لرئيس العمال بأنه « تعب من كونه أصبح عطية طول الوقت » ، وكان رد فعل فرانسيس ماك آرديل على هذه المعاملة بأن أصبحت أكثر استقلالا حتى أنها استخدمت مدخلا مختلفا « لأنهم يصغرون بأن دائما عندما أقرب منهم وهذا يؤثر أعصابى » ولم تعد تهز « مع الأولاد » الذين قد وجدوا لها خلال هذه الفترة من الزمن اسما خاصا كانت تكرهه وكما عبرت عن ذلك : « لا يهمنى شعورهم وسوف أقوم بعملى وهذا هو كل ما فى الأمر » . انهم لا يستطيعون وقفى ، وبكل تأكيد أنا أخذ بعض القماش الصوفى المرتبط ، وغيره من الأصناف التى لا تحتاج الى مثل هذا الفحص الدقيق ، وبذلك أستطيع أن أمررها خلال مكنتى ، ثم الى العميل فى وقت قصير . وهذا يجعلنى مشغولة باستمرار ، إذ أن الكثير منه يأتينى طوال الوقت » .

جهود الوكيل لمعالجة الموقف

دعى الوكيل الى اجتماع مع الفاحصين في ١٥ من يولية ليحاول ايجاد حل للتأخيرات التي تهدد الآن بوقف طلبات العملاء ، فضلا عن غرامات تأخير التوريد * وفي اجتماع ثالث في ٧ من يولية شكوا الفاحصون من أن فرانسيس ماك آرول « تقوم بعمل يهيننا » * وقد أشار الوكيل الى أن فرانسيس كانت تعمل على أنواع جديدة من الأقمشة ملابس السيدات وهو حسب تقدير الادارة لا يحتاج الى الفحص النهائي المتيق ليحقق طلبات العملاء من حيث النوع ، وفضلا عن ذلك فقد أشار الى أن الفاحصين لم يقوموا مطلقا بهذا النوع من العمل ، وأن تكاليف الفحص النهائي المتيق أعلى من اللازم ، علاوة على أنها تزيد من التأخير *

وفي اجتماع ثالث في سبتمبر شكوا الرجال مرة أخرى بخصوص عمل فرانسيس وقلموا تظلما رسميا يدعون فيه أنه من أعمالهم وطلبوا من الادارة أن تضمن لهم خمسا وأربعين ساعة عمل في الأسبوع قبل أن يوافقوا على السماح لفرانسيس بالقيام بهذا العمل دون تحد * وفي هذا الاجتماع الثالث قال الوكيل للرجال انه قد بحث موضوع ارسال الشغل الفاض الى خارج المصنع لتشغيله نظير أتعاب رغم أن ذلك سيكلف أكثر بكثير ، واعترض الفاحصون النهائيون مرة أخرى مدعين أن ليس للشركة الحق في عمل ذلك تطبيقا للاتفاق المبرم مع النقابة(٢) * ولما ووجه الوكيل بهذا الموقف وبالمعمل المتراكم عرف أنه لا بد من القيام بإجراء سريع *

رد الفعل عند الفاحصين

وبينما كان يناقش حولا أخرى مع آخرين من رجال التنفيذ في المركز الرئيسي علم الوكيل من رئيس المال أن الرجال يريدون أكثر معارضة وأقل تعاونا عن ذي قبل ، وقال أنهم متبرعون بكل شيء ، وأنهم يقضون وقتا أطول عن ذي قبل في القيام بأعمالهم * وفي رايه أن سجلات الانتاج أثبتت ذلك (أنظر الجدول رقم ٢ - شهرى أغسطس وسبتمبر) * وعنما

(٢) لم يكن هناك عبارة خفية بذلك في الاتفاق المبرم مع النقابة وقد كانت الشركة ترسل أحيانا بعض أعمال التصليح الى خارج المصنع لتشغيلها *

وجه رئيس العمال نظرهم الى انخفاض الانتاج شكوا الفاحصون من سوء أنواع الانتاج الذى يصل اليهم وأظهروا تبرمهم بالاعمال فى أعمال التشطيب السابقة عليهم ، والتي اقتضت بالضرورة زيادة أعمالهم للفحص. وإعداد القماش للشحن وقد ظهرت تجربة فحص القماش وجود قليل من القطع السيئة ، ولكن لم يكن هناك طرقا عاما يمس كل المجموعة .

الحلول الممكنة التى فكر فيها الوكيل

فكر الوكيل فى اقتراحات كثيرة لمعالجة الموقف . وقد بدا له ما يلى كانه أكثر التمديدات منطقاً :

١ - عمل ترتيب دائم لارسال جزء معين من العمل لفحص فحصا نهائيا نظير اعاب بواسطة متعاقدين خارجيين متخصصين فى هذا العمل .

٢ - اتساع الفاحصين النهائيين بالعمل وقتا اضافيا فى فترات زيادة العمل .

٣ - اعادة تقسيم الاقمشة المنتهية على اساس أنواع الفحص اللازم لتحقيق رغبات العملاء ؛ نوع (أ) للفحص النهائى باليد ، نوع (ب) للفحص الآلى . وفى رايه أن طلبات العملاء الحالية فيما يختص بالنوع كانت تسمح بفحص آلى أكثر مهارة ، ويمكن أن تضاف تلك الوحدات الميكانيكية بالتدريج فى المساحة المتاحة فى غرفة الفحص الحالية أو فى غرفة خالية فى الدور التالى .

٤ - نقل الرجلين الاكبر سنا والاكثر كفاية من الفحص اليدوى الى الفحص الآلى فى المساحة المجاورة لمكتبه فرانسيس ماك آرول .

٥ - انشاء فرقة جديدة للفحص الآلى مباشرة وعلى الدوام وملء وظائفها بصدد كاف من الفاحصين إما من فسريق الفاحصين النهائيين ، وأما اذا رفضوا ، من موظفى التفتيش غير الدقيق على الاقمشة من أجزاء المصنع الأخرى الذين يجب تدريبهم على هذا النوع الجديد من الفحص .

٦ - عرض حوافز خاصة على الفاحصين النهائيين لاقناعهم بالتحول الى الفحص الآلي بصفة مؤقتة أو دائمة ، وإعطاء الأولوية في هذا العمل على أساس الأقدمية ووضع مستويات سليمة للانتاج ، حتى اذا أنجز الفاحصون الآليون انتاجا طبيعيا عاديا يمكنهم ان يحصلوا بالضبط على أجرهم الأسبوعي الحالي . واما في حالة زيادة الانتاج فوق المستوى فيمكنهم الحصول على علاوة تصل الى ٢٠٪ ويكون حساب كمية العمل على أساس التجربة مع مكنة فرانسيس ماك آرول كما يأتي :

نوع القماش	عدد القطع في الساعة
النوع الأول	٦٧٥
النوع الثاني	٥٥٠
النوع الثالث	٣٥٠

مصانع شركة أمكو المساهمة (ب)

كانت عملية الشق تتم قبل نسج القماش مباشرة في مصانع أمكو ، وكان الغرض من عملية الشق هو عمل غلاف واق لحبوط سطة النول حتى يقل انقطاع الحبوط أثناء عملية التنسيج وقد كان في مصانع أمكو ثمان من مكنات الشق كما كان هناك اثنا عشر عاملا من عمال الشق وخمسة من المساعدين . وقد كان يعمل ثمانية من العمال في الدورة الأولى ، وثلاثة في الدورة الثانية ، ووضعت مستويات للانتاج في الأنواع الهامة من القماش ، كما كان عمال الشق يتقاضون ١٥٪ من المكافآت في المتوسط هذا رغم ان الرجال الأكثر خبرة والذين يعملون في الدورة النهارية كانوا يحصلون على أجر أسبوعي صاف أكبر .

أدخلت الإدارة بين ١٩٥٣ ، ١٩٥٥ عددا من التغييرات البسيطة على المكنات كان الغرض من تصميمها تحسين النوع وتقليل الجهد الجسماني العنيف الذي يتصل بشحن المكنة وتفريضا . وكذلك أدخلت بعض أجهزة التحكم الميكانيكية والتي سمحت بإدارة مكنة الشق بسرعة أكبر ، وأدخلت

تحسينات على إلهام الكيموي الذي كانت تمر به الحيوط لكي يتم الإدخال بطريقة أفضل في سرعات أعلى ، وقد كان مهندسو أمكو وممثل المبيعات في الشركة الصانعة لمكنات الشق هم مصدر هذه التغييرات *

وقد أدت النتائج للمشاركة لهذه التحسينات الى أن يدعو الوكيل الى اجتماع مع لجنة الفرقة النقابية المكونة من مساعدي الشق لمناقشة توصيف جديد للوظائف ، وقبيل انتهاء الاجتماع اقترح الوكيل مجموعة جديدة من مستويات الإنتاج على أساس التقدير المشترك لرئيس عمال القسم وقسم طرق العمل عما يمكن عمله على هذه المكنات تحت الظروف الجديدة ، وقد حسبوا أنه نتيجة لمراجعة عبء العمل يمكن أن يسمح معدل جديد للأجور للرجال يكسب أجر صاف أعلى من المتوسط الحالي بمشرة في المائة على الأقل بشرط أن يديروا المكنات على أساس قدراتها التي توصل اليها في مصنع آخر ، وقد شملت عملياتهم الحسابية نسبة قفوها ١٥٪ سماح بسبب التعب ووقت الراحة الشخصي وطلب من الرجال أن يختاروا عددا قليلا من التغييرات البسيطة في أعمالهم الروتينية *

وفي نهاية الأسبوع الأول لفترة التجربة التي عملت على أساس الاتفاق مع النقابة فقبل الإنتاج في الوصول الى المستوى المنتظر ، بل الواقع أنه بتطبيق معدل الأجور الجديد كان الرجال يكسبون ١٠٪ أقل من أجرهم الصافي السابق الا أنهم في فترة التجربة لمدة أربعة أسابيع ضمن لهم الحصول على متوسط مكاسبهم انفرادية في الاسبوع الثاني تقاضى الرجال فعلا ستة دولارات أقل من أجرهم العادي وكان متوسط أجرهم يقل ٨ دولارات أثناء الاسبوعين الباقيين من فترة التجربة ولكي يموض الإنتاج المنخفض اضاف الوكيل اثنين من مساعدي الشق الى الدورة الثانية *

وفي نهاية التجربة قدم الرجال تطلعا رسميا يدعون فيه أن متوسط الأجور كان محكما جدا ، وأن عبء العمل كان ثقيل جدا عليهم . وكما هبروا عن ذلك : « نحن لا نستطيع الوصول الى هذه المعدلات » . وقد حاولت الإدارة أن تفصل كل شيء ممكن لاحداث التغييرات البسيطة التي ادعى الرجال انها كانت تعوق انتاجهم ، وأصبح الرجال يتقاضون من الآن فصاعدا ما يكسبونه فعلا ، وأثناء فترة الثلاثة الشهور عندما كان التنظيم الخاص بمعدل الأجور يمر من خلال اجراءات التنظيم الى التحكيم كان عمال الشق يتقاضون ٨ دولارات أقل من أجرهم الأسبوعي الصافي السابق *

مصانع شركة أمكو المساهمة (ج)

كانت عاملات إصلاح القماش الرمادي (أ) يعملون في غرفة منفصلة عن عمليات التشطيب ، وكان هؤلاء فريقا مكونا من عشرين سيدة أغلبهن قد عملن معاً سنوات عديدة في عملية الإصلاح هذه ، وكانت هذه هي إحدى العمليات البالغة المهارة في المصنع والتي كان النساء قادرات على القيام بها وفي السنوات الماضية كان الوكيل والمدير العام يزوران هذه الفرقة أحيانا لملاحظة حال القماش الذي تعمل عليه هؤلاء السيدات ، وكانا يعرفان كثيراً من السيدات شخصياً ، وكانا يعتبران هذه الفرقة عنصراً سليماً وثابتاً في المصنع .

كان أحد رؤساء العمل الذي كانت مسؤوليته الأساسية في غرفة الإصلاح الكبرى يزور غرفة إصلاح القماش الرمادي هذه كل عدة مرات وكانت مسؤوليته هي توزيع السيدات على مناصد عملهن .

كانت مسن ألكوت وهي سيدة في أواخر العقد الرابع من عمرها هي الوحيدة بين هؤلاء السيدات التي لم تنضم إلى النقابة ، وقد احتفظت بهذا السر لنفسها ، ولكن في إحدى المناسبات أخبرت رئيس المال سرا بأنها لا تقرر النقابات ، وعلى ذلك فلماذا تنفق مالها في اشتراكات النقابة وقالت انها تشعر بأن الشركة كانت تعاملها دائماً بعدالة ، وأنه ليس لديها أي سبب لتغيير رأيها بسبب ظهور النقابة في الصورة .

كانت منضدة الإصلاح الخاصة بمسن ألكوت في وسط الفرقة الصغيرة وفي صباح يوم عندما حضر رئيس المال ذهبت إليه فرقة مكونة من ثلاث من عاملات الإصلاح ، وقلن في هياج حتى يسمعن كل الباقيات : « سوف نتوقف عن العمل اذا لم تنتقل مسن ألكوت الى الركن البعيد من الفرقة وبعبداً عنا بقدر الأمكان ، فهي ليست عضواً في النقابة ونحن لانريدها أن تجلس هنا بيننا » ماذا تظن نفسها وهي تحاول أن تحصل على ركوبة مجانية بعيداً عن النقابة ؟

(١) كان هذا لقائنا لم يصغ .

سبق أن حاج مصلحو القماش الرمادى مثل ذلك من قبل ، ولذلك فقد قرر رئيس العمال أن يفكر فى هذه الشكوى قبل أن يتصرف ، وفضلا عن ذلك فهو يحترم مسز ألكوت لاستقلالها مادامت لاتعبر عن رأيها بصراحة للسيادات الأخريات .

وفى صباح اليوم التالى حضرت عاملات اصلاح القماش الرمادى الى العمل ولكن لم يبدأن فى العمل وأرسلن الى رئيس العمال كلمة يخبرنه فيها بأنهن يرغبن فى مقابلة الوكيل أو مدير شئون الأفراد لشرح موقفهن ، وكان الوكيل غائبا ، ولذلك عرضت الحالة على مدير شئون الأفراد الذى رفض مقابلتهم ما لم يعثن الى عملهن المعتاد . وقد رأى فى ذلك خرقا لقواعد موافقة النقابة وذلك بمقتضى مايتص عليه العقد من « عدم الاضراب » . وأخيرا وفى نفس اليوم وبعد عودتهن الى العمل بساعة قبل الغداء وافق مدير شئون الأفراد على التحدث مع لجنة النقابة التى تمثل غرفة اصلاح القماش الرمادى .

شركة آراباهو

فى أثناء الحرب المالية الثانية وجه موظفو المصنع اهتماما زائدا الى خدمات تقديم الغداء للموظفين داخل المصنع كاحدى الطرق لزيادة الانتاج عن طريق استخدام أفضل للقوى العاملة ، وقد أشعار بحث علمى الى أنه

... فى محاولة الادارة الوصول الى أعلى مستوى للانتاج والاحتفاظ به أصبح ما يأكله العامل وتأثيره فى صحته مهما بنفس القدر مثل ايجار عدد أكبر من العمال والحصول على اللواد الخام الأساسية ، وتبين تجربة آراه الأطباء للمتخصصين فى الطب الصناعى وغيرهم من رجال التنفيذ فى الشركة أن عادات العامل الغذائية هى عامل أكيد الأثر فى الانتاج والغياب ودوران العمال ، ومع ذلك فإن البحوث الاستقصائية الأخيرة قد بينت أن نسبة كبيرة من العمال يشكون من سوء التغذية (١) .

حقوق النقل محفوظة لرئيس وزعماء كلية هارفارد ١٩٥١ .

(١) راجع : *Nutritional Programs for Industrial Employees*, Princeton University, Industrial Relations Section, December, 1942.

ويستمر التقرير في القول ان ...

... مدى واتجاه برنامج التغذية في أي شركة يختلف تبعا لسهولة وجود الطعام في المنطقة للجاورة للمصنع وتبعا لعدد الموظفين وحجم المصنع وطول ساعة الغداء وعادات العمال الغذائية .

خدمات شركة آراباهو الغذائية

حلت شركة آراباهو قبل الحرب العالمية الثانية بدقة احتياجات موظفيها وكنتيجة لذلك فقد أقمت خدمة شاملة لتغذية موظفيها في داخل المصنع ، وقد أديرت هذه الخدمة على أساس الترخيص لمعهد غذائي صناعي معروف جيدا ، وقد أنشئت كافتيريا تسع مائة شخص في الدور الأرضي لمبنى قديم ملاصق للمداخل الرئيسية للمصنع ، وعلاوة على ذلك فقد أحضر المعهد عددا من عربات الطعام المصممة خصيصا والتي كانت تدفع إلى كل أقسام المصنع في أوقات محددة حتى تمتد الموظفين في محلات العمل والمكاتب بالوجبات الخفيفة . كذلك قد أعلنت سبائات للطعام تعمل بالبخار لخدمة الموظفين الذين كانوا يحضرون وجباتهم الخاصة وأعدت نافورات المياه ووضعت في أماكن مطابقة لقوانين الولاية . وفي خلال شهور الصيف كانت توضع أنية بها أقراص الملح فوق كل نافورة مياه .

بعض الحقائق عن الشركة

كانت شركة آراباهو تعمل في إنتاج أنواع مختلفة من منتجات المطاط منذ أكثر من ثلاثين سنة وأقيم مصنعها في وسط مجتمع صناعي عدد سكانه ٨٥٠٠٠ نسمة ، وكان المصنع يتكون من ستة مباني صناعية تختلف في الارتفاع من ثلاثة إلى خمسة طوابق ، وتمتد إلى مواضع مختلفة على عقار مساحته ٢٥ فدانا تقريبا ، فضلا عن ذلك كان هناك أكثر من عشرين مبنى أصغر حجما حيث توجد محطة توليد القوى المحركة ومحلات الصيانة وغير ذلك من العمليات الإضافية .

وكان عدد الموظفين يتراوح بين ٣٠٠٠ و ٥٠٠٠ موظف على حسب الطلب الموسمي ، وكان الموظفون يعملون كثيرا من الجنسيات المختلفة وكان

خمسة وخمسون فى المائة من الموظفين من الرجال ، وخمسة وأربعون فى المائة من النساء ، وكان نصفهم تقريبا يعمل فى الشركة لمدة أطول من عشر سنوات . وفى معظم الأقسام كان الرجال والنساء يختلطون بعضهم مع بعض حسب العملية التى يقومون بها . وفى بعض الحالات كان الرجال والنساء يقومون بنفس العمل ، وكان أكثر من ستين فى المائة من الموظفين يعملون بمقتضى نظام الحث (الفردى والجماعى) الذى كان يعطيهم أجرا أكبر حسب وحدات الانتاج الزائدة عن المعدل ، والباقى - ويشمل قوة الصيانة - كانوا يتقاضون أجورهم على أساس العمل اليومي ، ولكن كانت هناك عمليات لها انتاج تقليدى ينتظر من الموظفين أن يصلوا اليه فى ثمان ساعات من وقت العمل . وكانت ساعات العمل تختلف من قسم لآخر ، ولكن عدد الساعات السنوى للأغلبية العظمى من الموظفين ، كان كما هو مبين فى الجدول :

الجدول رقم (١) ساعات العمل السنوية

القسم	الدورة الأولى ٦٠٪ من الموظفين	الدورة الثانية ٣٠٪ من الموظفين	الدورة الثالثة ١٠٪ من الموظفين
(أ)	٦ صباحا - ٢ مساء (بدون فترة للاكل)	٢ مساء - ١٠ مساء (بدون فترة للاكل)	١٠ مساء - ٦ صباحا (بدون فترة للاكل)
(ب)	٦ صباحا - ٢:٣٠ مساء (الاكل من ١١-١١:٣٠ صباحا)	٢:٣٠ مساء - ١١ مساء (الاكل من ٦ - ٦:٣٠ مساء)	لا شىء
(ج)	٧ صباحا - ٣ مساء (الاكل بالتبادل بين الموظفين)	٣ مساء - ١١ مساء (الاكل بالتبادل بين الموظفين)	
(د)	٧ صباحا - ٤ مساء (الاكل من ١٢ ظهرا - ١ مساء)		
المكاتب	٨ صباحا - ٥ مساء (الاكل من ١٢ ظهرا - ١ مساء)		

وقد وضعت الشركة ما كان يسميه المدير العام المساعد برنامج ترفيه متنوع ومنشط وكان أغلب أنواع النشاطات مركزة في حقل الترفيهية المملوك للشركة المسمى حقل جون بولز التذكاري على اسم رئيس سابق للشركة ، وكانت صيانة هذا الحقل على نفقة الشركة ، وكان يحتاج الى خدمات موظف كل الوقت كان يتقاضى أجره على أساس مستوى أجر العامل ، وكانت لجنة الترفيه مكونة من المدير العام المساعد وأحد الوكلاء القدامى ، كرئيس لمجلس الإدارة ، واثنين من رؤساء المعدل المتوسطى العمر من أقسام الإنتاج واثنين متوسطى العمر من رؤساء العمال من قسم الإنتاج ، واثنين من مساعدي رؤساء العمال : أحدهما من قسم الحركة والآخر من قسم الصيانة ، ومدير شئون الأفراد ، وممثل للمكتب المالى كأمين للصندوق . وكانت هناك ندوات سنوية لجميع التبرعات لتأييد برنامج الترفيه . أما المصروفات فكانت تشمل شراء المعدات للألعاب الكرة والجوائز التى كانت توزع فى الاحتفال السنوى الذى يحضره كثير من الملاحظين وأكثر من ١٢٥ من الموظفين .

أصل العلاقات مع معهد الأغذية الصناعى

قبل إقامة نظام الطعام الجديد فى سنة ١٩٤٠ كانت إدارة شركة آراباهو قد فكرت فى تعيين مدير للكافتيريا لإدارة خدمات التغذية كاحدى عمليات الشركة ، وكانت الإدارة تتوق الى وضع رقابة مستمرة مباشرة على نوع الطعام وإرادت أن تثبت أسعار الوجبات فى مستويات جذابة اقل بنحو ١٠٪ من الأسعار السائدة للوجبات الساخنة المشابهة باماكن الأكل المجاورة . وقد كان الرجل الرسميون يشعرون أن فرقا أكثر من ١٠٪ قد يحدث رد فعل غير مناسب من جانب التجار المحليين .

وكجزء من الفحص الذى قامت به الادارة قبل الوصول الى قرارنا نقيشت الادارة البرنامج المقترح للخدمات الغذائية مع أحد متعهدي الأغذية فى ميدان الصناعة هو شركة روكفورد لتوريد الأغذية ، التى كانت تخدم عددا من المصانع الكائنة على الشاطئ الشرقى . وقد أكد معهد الأغذية أنه يمكن الوصول الى تماقذ يزيل عن كاهل الادارة كل مسؤولية من «الصداقة» التى يتصل بالخدمات الغذائية ، وفى الوقت نفسه يوفر دخلا متوسطا على أساس نسبة من جملة المبيعات تتحقق فى كل من المصنف «الكافيتيريا»

وفى عربات الاكل • وكانت هناك ميزات أخرى ادعاها متعهد الأغذية لحمايته
هى :

- ١ - نوع أفضل من الطعام بتكاليف أقل : وقد أقام متعهد الأغذية مكتبا مركزيا ذا مهارة للمشتريات ، وكان له مخبزه الخاص ••• الخ •
- ٢ - مستوى أسعار الوجبات أقل من السائد فى الشوارع وفى الوقت نفسه يضمن بعض الدخل لشركة آراباهو •
- ٣ - وجبات جيدة التوازن من الناحية الغذائية مع قوائم أغذية أعدت بإرشاد اختصاصي فى الأغذية •
- ٤ - معدات للمطبخ وموائد للطعام وإكواب وفصليات يقدمها جميعها متعهد الأغذية بدون تكاليف على الشركة •
- ٥ - أفراد للخدمة فى المطبخ وعمال للصريات يمينهم ويراقبهم متعهد الأغذية وملاحظة المشرف على العملية بدقة •
- ٦ - القدرة على اعداد المآذب والمناسبات الخاصة للملاحظين ورجال التنفيذ •
- ٧ - كفاءة كافية لحماية الطعام مع تحمل متعهد الأغذية للمسئولية • التركيز على النظافة

توقعت شركة روكفورد لتوريد الأغذية أن توفر للشركة مقابل المزايا المبنية أنفا مكانا لإقامة الكافيتريا بدون ايجار ، وأن تملأها بالحرارة والنور والبخار وغير ذلك من المرافق بمافى ذلك الاصلاحات البسيطة وتنتج عن هذه المزايا ، علاوة على حقيقة الأمر من أن الشركة لم يكن لديها أحد من ضمن موظفيها مؤهل للملاحظة الكافيتريا أن تم تعاقد مدته سنة يتجدد من تلقاء نفسه مع شركة روكفورد لتوريد الأغذية بخصوص خدمات الكافيتريا وعربات الاكل •

ساعة الأكل للدورة الوسطى

أحضر مايقرب من نصف الموظفين غدايم معهم الى العمل ، وكانت علب الطعام المحتوية على زجاجات الترموس المملوءة بالقهوة الساخنة شائعة ، كما

لحضر كثير من الموظفين آتية معدنية أو زجاجية مملوءة « بالاسبيجيتي » أو مخلوط اللحم والخضار والشوربة أو القهوة التي يمكن حفظها ساخنة في افران أعدتها الشركة ، وكان هؤلاء العمال يجتمعون في مجموعات صغيرة ، عندما تلوى صفارة الظهر ، وكان نفس الأفراد يأكلون غداهم مما يؤما بعد يوم في أي مكان مناصب بالقرب من مكان عملهم ، ولم يكن هناك اختلاط كثير بين الجماعات ، وبعد الأكل يسير الرجال الى أقرب مدخل للمصنع ليخسوه .

وبعض الموظفين وعلى الأخص الذين يعملون في الدورتين الثانية والثالثة لم يكن لديهم وقت معين للأكل ، ولكن كان يسمح لهم ببعض وقت الفراغ للأكل على شرط ألا تتوقف مكاناتهم . وكان هذا الوقت يختلف من عشر الى خمس وعشرين دقيقة حسب القسم والدورة ، وعندما يتناول هؤلاء الموظفون غداهم يقوم غيرهم بعمل مزدوج ويلاحظون مكاناتهم .

والبعض الآخر من الموظفين الذين يعملون في دورات تسمح بساعة للغداء يذهبون الى منازلهم القريبة ليتناولوا غداهم أو يأكلون في إحدى غرف الأكل أو الكافيتريات أو مخازن الأدوية أو قاعات البيرة الموجودة على مسافة قصيرة يسهل مشيها على الطريق العمومي الذي يمر بأحد جوانب المصنع . وبعد تناول غداهم يجتمعون في مجموعات على جانب طريق المصنع الى أن يلقى ناقوس التنبيه معلنا انتهاء ساعة الأكل .

ينقسم زبائن كافيتريا المصنع الى قسمين متساويين تقريبا بزيادة قوة المكاتب وعمال المصنع وكان العمال الذين يقومون بأعمال نظيفة حيث تميل الأجور الى الارتفاع أكثر اقبالا من غيرهم ممن يعملون باستمرار حول المكاتب، وإن عددا لا بأس به من رؤساء العمال كان يأكل بانتظام في المقصف ، كما كان بعض رجال التنفيذ يحضرون أحيانا ونصوصا اذا كان وقتهم ضيقا ، وكانوا يحضرون عادة كمجموعة ويجلسون حول إحدى الموائد مع مدير «الكافيتريا» ، وكانت «الكافيتريا» تفتح من الحادية عشرة صباحا وتغلق أبوابها في الساعة الواحدة والنصف مساء وكانت الجمعة تقدم للموظفين الذين يبدلون دورتهم في الساعة السابعة صباحا في أثناء ساعة أكلهم في الساعة الحادية عشرة صباحا . ولكن الضغط كان يحدث في الساعة الثانية عشرة ظهرا عندما تخرج كل من دورة الساعة الثامنة صباحا وقوة المكاتب لمدة ساعة واحدة للأكل .

والمساحة التي أعلت للكافيتريا كانت فيما سبق مكانا للتخزين غير مستعمل وجدد على نفقة الشركة ، وعند افتتاحه في يناير سنة ١٩٤٠ كان ذا مظهر جذاب بأرضيته المغطاة بالترميم واضاءته المصرية والموائد والكراسي من أحدث الطرز ، وكانت زينة الحوائط مكونة من صور فوتوغرافية مكبرة لموظفي الشركة السابقين . ومنظر شامل لمجموعة من موظفي شركة أراباهو ورجالها التنفيذيين مأخوذة في رحلة خلوية سنوية وتمثال برونزي للجائزة الأمن التي اعترفت بتسجيل أكثر من مليون رجل ساعة من العمل دون أي وقت ضائع في الحوادث ، وقد نسقت معروضات من منتجات الشركة التامة الصنع في دواب علق في الممر المقابل للكافيتريا .

الوجبات الخفيفة فيما بين أوقات الطعام -- عربات الأكل

كان العمل على كل من عربات الأكل مسنداً الى شاب صغير عينه ويشرف عليه متعهد الأغذية ، وكان عمل العربات يتقاضون أجراً أساسياً يضاف اليه أجر إضافي تبعا لقيمة مبيعات عرباتهم مقدرة بالدولارات ، وكان هؤلاء العمال يدفعون عرباتهم من مبنى الى آخر في الطرقة الرئيسية لكل قسم من كل مبنى طبقا لجدول محددة مرتين كل دورة ، وكانوا يبيعون القهوة الساخنة واللبن والمشروبات الخفيفة والثلث « السنوتشات » وأنواعا من الفطائر والحلوى ، وعندما كان عامل العربية ينفخ في صفارته معلنا حضوره في القسم يسرع الموظفون الى الطرقة الرئيسية عند مكان الانتظار المعتاد وينتظرون في طابور حتى يحين دور كل منهم وتحتاج خدمة الصنف الى أكثر من عشر دقائق .

وكان لعربات الأكل نواة من « الزبائن المنتظمين » في كل قسم ، ولكن المشرفين قد قدروا أن ثلث أفرادهم على الأقل لا يستفيدون من خدمة عربات الأكل وقد كان الشراء المعتاد هو فنجانا من القهوة أو زجاجة من اللبن أو شرابا خفيفا مع كمكة جيلاتين أو فطيرة أو قضيب من الحلوى مما كان الموظف يأخذه ويسود به الى محل عمله ، ويأكله حسب راحته ، اما وهو جالس على كرسي البديل الموقت واما واقف في محل عمله وقد وضع رؤساء عمال الأقسام بناء على تعليمات من الادارة : تعليمات مشددة لتجنب التعطيل الزائد عن اللازم في أثناء زيارات عربات الأكل .

التجارب في مجال الخدمات الغذائية أثناء الحرب العالمية الثانية

من سنة ١٩٤٠ إلى نهاية الحرب العالمية الثانية كان تفاعل الموظفين مع خدمات عربات الأكل مواتياً بوجه عام ، وكان كل من العمال والمشرفين يترقبون وقت مرور عربة الأكل في كل قسم مرتين في كل دورة . وقد شعر الكثيرون أن الدفعة التي يحصلون عليها بعد تناول الشراب والوجبة الخفيفة في أثناء الضحى تجعلهم يشعرون بتحسين فيعملون بكفاءة أكبر إلى أن تصبح ساعة الغداء . وقد نظمت مواعيد العربات بحيث تخدم أولاً أولئك الذين يحضرون إلى العمل في الساعة السادسة صباحاً ، وذلك في حوالى الساعة السادسة والنصف صباحاً . وأولئك الذين يحضرون في الساعة السابعة صباحاً يجلسون الوجبات الخفيفة جاهزة في الساعة الثامنة والنصف صباحاً ، وقوة المكاتب الذين يحضرون في الساعة الثامنة صباحاً يحصلون على وجباتهم الخفيفة امتداداً من الساعة التاسعة والنصف صباحاً . وقد لقيت خدمات العربات قبلاً في كل الأقسام ، وفيما عدا بعض التبرم بسبب القهوة وسبب ارتفاع الأسعار أثناء سنوات الحرب فقد سار البرنامج بسهولة ويسر بأقل ما يمكن من الإشراف . وقد حمل مدير المصنف «الكافيتريا» المسؤولية كاملة عن النتائج .

أثبتت وجبات وقت الظهر في الكافيتريا أنها من نوع جيد ، وإن الأسعار كانت منخفضة لدرجة أنها جذبت كثيراً من الزبائن المنتظمين وخاصة من قوة المكاتب ، ففى كل طهر يتكون صف « طابور » خارج باب المصنف « الكافيتريا » في نحو الساعة الحادية عشرة وخمس وخمسين دقيقة صباحاً ولكن لايسمح بدخول أحد إلا في الثانية عشرة ظهراً عندما تكون فرقة الحادية عشرة صباحاً قد عادت إلى العمل ، ولكن قد سمعت بعض الشكاوى بخصوص الوقت الذى يضيع في الانتظار في الصف «الطابور» ، وأحياناً يسمع الموظفون وهم يؤنبون مدير «الكافيتريا» على اختياره لقوائم الطعام وزيادة أسعار الطعام ، ولكن المدير كان محبوباً من الجميع ، وكان يعمل كمراف ، وعلى ذلك يمكنه أن يعرف تدريجياً أغلب الموظفين بالاسم . وفى الواقع كان بعض المشرفين يدعون أنه يعرف عن شئون الموظفين نحو وظائفهم أكثر من أى شخص آخر في المصنع .

في أغلب الأحيان كان وكيل الانتاج يشكو الى مساعديه في القسم من عدد من الأشخاص ، بما في ذلك بعض رؤساء العمال الذين كانوا « يسبقون الصفارة » في النهاب الى « الكافيتريا » كيف تظن ماذا يشعر هؤلاء العمال لو أن هؤلاء الأشخاص يتركون القسم مبكرين ؟ ان العمال يصطفون بقرب المدخل ولكنهم لا يستطيعون ترك القسم قبل نفخ الصفارة . لقد ضايقني هذا « الطابور » امام « الكافيتريا » ، وخاصة عندما كنت أقود الزبائن الى أفراد المكتب الرئيسي للتفرج على المصنع ، كما ان هذا الوقت الضائع يكلفنا وقتا ومالا . اني أريد منكم أيها الزملاء ان تصلحوا ذلك .

كان المدير يقدم وجبات لجماعات مخصصة في المناسبات الى جانب « الكافيتريا » نفسها ، وقد بذل جهودا خاصة ليقدم وجبات حسنة ومغذية في اجتماعات رؤساء العمال الشهرية وتعاون مع المشرفين في وضع قوائم أطعمة مقبولة الثمن مما يمكن معها الاستفادة من أسعار اللحم الخاصة فضلا عن ذلك فقد كان من المنتظر أن تقدم « الكافيتريا » أحيانا وجبة خاصة في الظهر في اجتماعات الإدارة العليا وللزوار الهامين . وقد كانت كل هذه الخدمات تطلب منه أن يطلب منها بقدر الكلفة « لهذه الخدمات الخاصة » .

وضع مسؤولية الخدمات الغذائية في مدير شئون الأفراد

في أوائل سنة ١٩٤٧ عينت الإدارة مديرا لشئون الأفراد لتنسيق نشاط مكتب التوظيف والعلاقات مع نقابات العمل وأنواع النشاط الهندسية في مجال الأمن الصناعي . وقد كان مدير شئون الأفراد الجديد « تيد جنكينز » في وسط العقد الخامس من عمره . كان قد زكى لهذا المركز بواسطة وكيل الانتاج وفضلا عن ذلك فقد طلب المدير العام من مدير شئون الأفراد « أن يلاحظ الكافيتريا ليري أن كنا نحصل على عائد بقدر نفودنا » ونحني ذلك الحين كانت كل الأعمال الرسمية الخاصة بالخدمات الغذائية تتم بين المدير العام ومدير الكافيتريا ، مضافا الى ذلك ماكان يحدث أحيانا من زيارات رسمية وحملات تفتيشية كان يقوم بها رجال التنفيذ في شركة روكفورد لتوريد الأغذية . وقد حصل تيد جنكينز من عبادته أن يأكل في « الكافيتريا » أحيانا ، وبمئات تنمو علاقة ودية مخصصة بينه وبين مدير الكافيتريا ، وقد تقدم باقتراحات لتحسين النظافة وتنظيم الكافيتريا وتنويع

قوائم الطعام وتعديل أسعار بعض الأصناف قبلها مدير « الكافيتريا » بسهولة . وفي أحد الأيام ذكر طبيب المصنع (غير متفرغ) جنكينز : « أنت تعرف شكواي وتبرمي من الوضع الحالي - كثير جدا من الأفراد يسرعون الى هنا دون تناول فطور جيد ، كما أن رجالنا يستهلكون كثيرا جدا من النطائر الثقيلة والمشروبات الرخيصة » . انه لمن المخجل أن أخص كثيرا منهم في عيادتي واضطر الى ارسال بعضهم الى منازلهم مرضى » .

اقترح إعادة النظر في اتفاقية توريد الأغذية

في أكتوبر سنة ١٩٥٠ زار ممثلو شركة روكفورد لتوريد الأغذية المصنع للقيام بالتفتيش الدوري ، وبعد التحدث باختصار مع المدير العام راجعوا الأرقام الخاصة بعمليات الكافيتريا وخدمات العربات مع تيد جنكينز وأشاروا الى صعوبات العمل تحت نظام المقد الحالي ، وادعوا أن حجم العمل ليس كافيا في العادة لتحقيق الربح . وقد بينوا أن أرباح الأطعمة قد أصبحت قليلة ، وأن الأجور أعلى بكثير عن ذي قبل . وأنه قد صرح بقليل من التعميدات في أثمان الوجبات للتعويض ، كما أن هناك صموية أخرى أوجدها تزايد طلبات الإدارة لخدمات خاصة .

طلب رجال شركة روكفورد الرسميون إعادة النظر في المقدم مما قد يلحق دفع نسبة على أساس جملة المبيعات واستبداله بإيجار شهري مضمون قدره ١٠٠ دولار على سبيل التجربة في السنة التالية ، ولتأييد مركزهم أشاروا الى العلاقات الأخرى بالمصنع حيث كان متعهد الأغذية يحصل على اعانة من الشركة حتى تقدم الوجبات بأسعار أقل من الكلفة وقد تحدثوا عن تأييد العمال الطبيب الذي يمكن الحصول عليه من مثل هذه الطريقة .

لم يكن جنكينز مقتنعا تماما بالأرقام التي قدمت على وجه العموم ، وقدم الاقتراح الى المدير العام وأمين الصندوق اللذين عبر كلاهما عن بعض الشك في فاعلية عملية الحزمة الغذائية بصفة عامة . ونتيجة لهذا الاجتياح طلب من مدير شئون الأفراد أن يقوم بدراسة كاملة للموقف وأن يقدم توصياته عن أي إجراء ، أن وجد ، يجب أن ينفذ قبل الأول ابريل سنة ١٩٥١ وهو تاريخ تجديد عقد شركة روكفورد .

دراسة الخدمات الحالية

جمع مستر جنكيز بعض الإحصاءات (جدول رقم ٢ ، و جدول رقم ٣) التي تمكس عمليات « الكافيتريا » ، ونتيجة للتحديث مع الأفراد في المصنع وجد قائمة من ضروب نقد الخدمات الحالية كما تديرها شركة روكفورد *

١ - فرووق السعر في وجبات « كافيتريا » الشركة أقل من ١٠٪ في عدد زائد من الأصناف بالمقارنة بالطعام المجاورة *

٢ - انخفاض عمليات « الكافيتريا » في وقت الظهر - لم يكن نتيجة لشكاوى المشرفين والموظفين الذين نوقشوا أى نمط ثابت ، بل أغلبها كان خاصاً بالسعر *

٣ - تقدم الوجبات الساخنة والوجبات الخفيفة بصفة غير رسمية من الباب الخلفى « للكافيتريا » لكل من موظفى المكاتب والمصنع ، وهو ما يخالف تعليمات الإدارة ، وقد أثر في الإنتاج *

٤ - المتصف « الكافيتريا » كثيراً ما يكون مقعماً بالخان من المطبخ - حرارة زائدة عن اللازم في الشتاء والتهوية غير كافية في الصيف *

٥ - موظفو المتصف « الكافيتريا » كثيراً ما كانوا قلدين وحلهم الرسمية رثة المنظر وقد فشلوا في تنظيف الموائد فعلاً *

٦ - سببت عربات الأكل تمويلاً للانتاج بسبب الزيارات الطويلة والمتكررة لاقسام الانتاج ، وكثيراً ما شكوا المشرفون لمدير شئون الأفراد من : « نحن لانستطيع بعد الآن التحكم في التأخير عندما تمر عربة الأكل ، انها تهدد الانتاج ، ونحن لانستطيع أن نخضع لنظام الأفراد الذين يرغبون في الوجبات الخفيفة » اذا رغبت الإدارة حقاً في زيادة الانتاج وجودة النوع فيجب أن تركل كل عربات الأكل الى الخارج حتى تعطينا الفرصة لإدارة أقسامنا على أساس من الكفاية مرة أخرى » *

٧ - المشروبات التي تباع على عربات الأكل من أصناف رخيصة ، وقد أدخلت بعض إوجعية أصغر دون تعديل مقارن في السعر *

جدول رقم (٢) - تصداد الزبائن بواسطة شركة روكفور لتوريد الأغذية من يناير إلى أغسطس ١٩٥٠ .

التاريخ	الكافيتريا		عربات الأكل	
	المجملة	اليومي المتوسط	المجملة	اليومي المتوسط
يناير	٤٠٦٨	٢٠٣	٦٦٧٤٠	٤٠٣٠
فبراير	٤٠٦٩	٢٠٣	٩٢٢٠٥	٣٨٤٢
مارس	٤٨٣٠	١٩٢	١٢١٢٠١	٤٠٤٠
أبريل	٣٥٩٧	١٨٠	٩١١٢٤	٣٧٩٧
مايو	٣٦٢٣	١٨١	٩٢٧٤٩	٣٨٦٥
يونية	٤١١٢	١٧١	٨٥٧٥٨	٢٩٥٧
يولية	٢٤٦٨*	١٦٥*	٥٠٣٩٤	٢٧٩٩
أغسطس	٣٤٧٣	١٧٣	٦٣٠٩٨	٢٧٤٣

* أغلقت د الكافيتريا ه لمدة أسبوع ابتداء من ٤ من يولية لمطلة للصنع .

جدول رقم (٣) احصاءات العمل في الكافيتريا لسنة المالية ١٩٥٠

بالمصروفات

الحرارة والبخار (المطبخ والمياه الساخنة)	٤١١٠٧ دولار
طاقة كهربية واضاءة	٢٧٨٠٧ دولار
طاقة محرك من الخرج	١٧٦١٨ دولار
ميساه	٧٠٦٥ دولار
مصروفات عامة واصلاحات	٦٥٣٦٧ دولار

المجملة ١٥٨٩١٤ دولار

المخيل

الأساس الحال » ٢٪ من مجموع المبيعات في المتصف « الكافيتريا »
وعربات الأكل) *
اقتراح روكفورد الجديد (ايجار شهرى قدره ١٠٠ دولار)
١٢٠٠٠ر ١٢٠٠٠ دولار

٨ - تقع عطائف الزجاجات على الأرض مسببة أضرار الحوادث الحقيقية ، وقد
كتب المشرفون تقرير عن عدد من الحالات التى سقط فيها الموظف
نتيجة لذلك *

٩ - يعتمد الموظفون الذين لا يستيقظون في وقت مناسب لتناول الفطور في
منازلهم على عربات الأكل التى تحضر بعد وصولهم الى العمل مباشرة -
شكاوى من القسم الطبى والمشرفين *

١٠ - شكاوى من طرق عمال العربات في فك النقود وتناول النقدية *

١١ - تنظيم عمال العربات النقابى وشيك الوقوع *

١٢ - شكا المشرفون في بعض الأقسام من أن الموظفين يحضرون من الأقسام
الأخرى للوقوف في الصف وعلى المكس ؛ فقد شكا الموظفون من أن
الأكل ينفذ عندما تصل العربة الى أقسامهم *

تحليل الخدمات البديلة

وجد تيد جنكينز أنه من الحكمة أن يقوم شخصياً بفحص الطرق البديلة
للخدمات الغذائية داخل المصنع حتى يستطيع أن يعطى صورة واضحة المعالم
للمدير العام *

مكان لتناول الوجبات الخفيفة

كخطوة أولى زار جنكينز مصنعا مجاوراً كان قد أقام مكاناً لتناول الوجبات
الخفيفة على سبيل التجربة في أحد أمكنة العمل البعيدة عن المتصف « الكافيتريا »
وقد أعدت هذه الوحدة لتقديم وجبات ساخنة ، في منتصف الدورة ، مئة في

د الكافيتريا ، المركزية ، وقد تبين أن تكاليف الانشاء ففلا عن المعدات ستبلغ بين ٣٥٠٠ دولار ، ٥٠٠٠ دولار أو أكثر ، لقائمة وحدة مزدوجة لوحدة آرياباهو ، وقد قرر جنكينز أنه يلزم ستة أماكن لتناول الوجبات الخفيفة لتصميم الخطة لكل المصنع :

مكتات البيع

أوضحت المناقشات مع تجار اللبن المحليين ومع ممثلي شركات المشروبات الخفيفة ومع موزعي الأطعمة والحلوى إمكانات استخدام المعدات التي تقسم بالبيع ، وقد أخذت أنواع المعدات الآتية في الاعتبار :

١ - **مكتات بيع اللبن** : يقدم تاجر لبن محل صنت وحدات للبيع حديثة التصميم ومثلجة ويقوم بتشغيلها يوميا وتقدم شركة آرياباهو مآخذ الكهرباء ، ويدفع تاجر اللبن للشركة ٥٪ من جملة دخله ، وأن يبيع زجاجة اللبن التي سعتها ١٨٠ سم مكعب للموظفين بمسرة سنتات ، وقد كان هذا هو أول مشروع من نوعه لتاجر لبن محل مفاير .

٢ - **مكتات بيع الكولا** : يقدم موزع مجاور ، المكتات « حجم مختلفة » ويشغلها في كل منطقة يوجد فيها ٣٠٠ زبون دائم على الأقل في الأسبوع كما تقدم رفوف للزجاجات الزائدة وتقدم شركة آرياباهو مآخذ الكهرباء والقوى الكهربائية ، ويدفع الموزع شهريا ٢٥ سنتا عن كل صندوق به ١٤ زجاجة يباع ، ويخصم سنتان عن كل زجاجة تفقد ويبيع الزجاجة العاديه بخمسة سنتات للموظفين .

٣ - **تركيب (اختيار أحد مشروبات ثلاثة) مكتة بيع بالفنجان ، وبها جهاز لفك النقود** . وافق المندوب على أن يقيم ويشغل صنت وحدات تحت التجربة ، وتحتاج كل مكتة إلى ١٥٠٠ صنفقة أسبوعيا لتشغيلها اقتصاديا . وتقدم شركة آرياباهو التوصيلات الصحية والكهربية ، ويدفع الموزع شهريا ١٢٪ من جملة المبيعات وتكون الأسمار شعبية .

٤ - **مكتات الوجبات الخفيفة** : يقدم الموزع المحل - مكتات صغيرة للتجربة ، اثنتين في كل طابق في أماكن التصنيع ، وتقدم المكتة أنواعا من الحلوى والبسكويت وزبدة الفول السوداني وفول سوداني ولبان ويتم عمل

نظام مع الموزع على أساس جملة المبيعات ويسير تحت التجربة لمدة ثلاثة أشهر تحصل فيها الشركة على ٥٪ إلى ١٢٪ حسب حجم المبيعات .

الترخيص باستعمال المقصف

لكي نقيم عملية المقصف « الكافيتريا » تقيما سليما ناقش تيد جنكينز الأرقام وأسعار الوجبات والمشكلات الأخرى مع اثنين من متعهدي الأغذية المحليين اللذين يقدمان خدماتهما لأنواع مختلفة من الزبائن بما في ذلك أفراد المصانع في المنطقة ، وبعد مناقشة طويلة اقترح أن أحد هذين المتعهدين - وهو صغير نسبيا ولكنه بسبيل الاتساع وتملكه وتدير أعماله إحدى الأمور - توافقا إلى أخذ عملية المقصف « الكافيتريا » الخاصة بشركة آراياهو على أساس الترخيص بالاستعمال (٢) ، على شرط أحداث بعض التغيرات . وكان هذا المتعهد قد اكتسب سمعة طيبة لأنواع الوجبات الجيدة التي كان يقدمها بأسعار شعبية ، وكان معروفا جيدا في المجتمع ولدى موظفي المصنع . وعلاوة على ذلك فقد كان في عزم المتعهد أن يحصل على ترخيص لاستعمال معدات بيع القهوة ، وكان يرجو أن ينشئه كمصدر آخر للدخل ، وكان هذا العمل يحتاج إلى استثمار ضخم ، ولكنه في ذلك الوقت كان يشك في جودة القهوة نفسها بالقدرة الذي يشجع الاستهلاك ويدعم المكنة .

كخطوة أولى رسم هذا المتعهد خطة لإنشاء مكان لتناول الوجبات الخفيفة ملاصق للمقصف «الكافيتريا» ليقدم خدمة سريعة لمستهلكي الأغذية الخفيفة في وقت الظهر . وقد ذكر المتعهد المحلي أنه سوف يمد أغلب أطعمته في مطبخه المركزي الموجود في أقصى المدينة وكان يرجو أن يشتري من المتعهد الحالي موائد الطعام ومعدات غسل « الأطباق » وقد أكد مستر جنكينز أن الطعام لابد أن يكون باستمرار من نوع جيد وأن تكون أسعاره أقل من مقابلها في الطريق .

تقرير للإدارة

في يناير سنة ١٩٥١ شعر تيد جنكينز مدير شئون الأفراد أنه قد جمع معلومات تكفي لكتابة تقرير للمدير العام وأمين الصندوق ، وقد عرف أنهما يريدان توصيات محددة عما يجب عمله وكيف يجب أن تنفذ الاقتراحات .

(٢) قضى النظام بالإيداع متعهد الأغذية إلى شركة آراياهو .

شركة المنتجات الأساسية

تنمية وظيفة شئون الموظفين

و لقد كانت إعادة التنظيم هذه اغتصابا تاما ، ولكن الآن وبعد ثلاثة أشهر من تمودنا الوضع الجديد ، قد بدأت الأمور تستقر . ان مدير شئون موظفينا جاك البري وأنا جديدان على هيئة المكتب الرئيسي ، وأنت تعلم ان جاك عنده ماجستير في ادارة الأعمال من هارفارد ، وان كلينا كان مديرا لشئون الأفراد في أحد المصانع الفرعية لهذه الشركة لنحو خمس سنوات ، ولكن سنة ١٩٤٤ قد رأت أول اعتراف بنشاط شئون الأفراد مثل هذا في ذلك المكتب الرئيسي . ولقد كانت شئون الموظفين كلها لبضع سنوات منضمة للعلاقات العامة ، ثم في سنة ١٩٥٠ أوضح فحص أجرى في الشركة ضرورة زيادة مركزية ادارة شئون الأفراد . وكما ترى كانت شركتنا تنمو بسرعة كبيرة ، وقد احتاج كل من الإدارة العليا ومديري مصانعنا ورجال شئون الأفراد الى مساعدة الاختصاصيين الذين يعرفون قوانين العمل وتنمية رجال التنفيذ والمعاملات . . . الخ . ، وقد بدأت هذه الحركة مع وظيفة شئون علاقات العمال المركزية ، ثم أنتشرت لتشمل ادارة شئون الأجور وتعيين الأفراد الفنيين ، ثم أعطيت فيما بعد عناية خاصة للتدريب الاشرافي وتنمية رجال التنفيذ ، وبعد ذلك تمت المركزية في شئون الأمن والمعاملات والتأمين وخلفات الموظفين .

و الآن بإعادة التنظيم الأخير الذي تم في آخر سنة ١٩٥٣ فإننا نعمل تحت نائب رئيس وظيفي لشئون الأفراد اسمه توم سلوكام ، وهو رجل عمل مع هذه الشركة لبسنتين كثيره ، وهو في أوائل الستينيات من عمره وقد ركز توم جزءا كبيرا من اهتمامه في السنوات الأخيرة على توظيف الأفراد الفنيين ، وعلى أوسع أوجه تنمية رجال التنفيذ ، وقد كّن أحد الأعضاء الأكبر مقاما في اللجنة التي وضعت إعادة التنظيم الأخير . . . حسنا ها هو ذا وضعنا ثم أشار الى خريطة تنظيمية كانت في مكتبة (انظر لوحة ١) وقال « ولننظر الآن الى بعض مشكلاتنا »

مجالات المشكلات العاجلة

تمت هذه المناقشة في مكتب جيم سيمسون الذي كان يعمل في مكتب شئون الأفراد المركزي لمدة تقرب من شهرين ، كان تعليم جيم قانونيًا ، وإلى جانب وظائفه المحددة في إدارة شئون الأفراد فقد كرس جزءًا لا بأس به من اهتمامه للمفاوضة في عقود العمل ، وفي تناول شئون التنظيم والتحكيم في مصنعه المحلي الذي كان يستخدم ما يقرب من ألف عامل . استمر جيم يقول : « كما نرى الآجور الآن وبعد بضعة أشهر قليلة فقط هنا في بتسبرج توجد ثلاث مشكلات على الأقل نسمع أنها تستحق اهتماما ميكرا :

(أ) تحسين التدريب على البيع لزيادة فاعلية الأداء »

(ب) تنظيم إدارة شئون الأفراد هنا في المكتب الرئيسي وتوضيح علاقاتنا مع الأقسام والمصانع .

(ج) طرق لتقييم فاعلية إدارة شئون الموظفين لنبرهن للإدارة على أننا نعاون في جعل هذه منظمة مفعرة للربح .

« ولكي نلم قليلا بمشكلة التدريب في مجال البيع فقد نظمت اجتماعا مع « جاك البري » و « تيد كلاوسون » نائب الرئيس الوظيفي للتسويق و « توم سلوكم » ، وأنت وأنا وسوف يتبع هذا الاجتماع بالفداء حيث نستطيع جميعا أن نناقش بصفة غير رسمية مداخل ومخارج تفكيرنا إلى أبعد حد ، وبالطبع نرجو أنك ، وأنت تسمع كل ذلك لأول مرة ، ربما ترى أشياء تكون قد أهملناها ونحن نبحث اقتراحات موعد وكيفية بدء العمل »

مكتب شئون الأفراد المركزي

« والآن اسمح لي بوصف بعض جهودنا في تخطيط شئون الأفراد عندنا بعد أن وصلنا جاك وأنا إلى هنا ، لقد شعرنا أن من واجبتنا أن نضع بعض الخطط على الترتيب ، وأردنا أن نبلور أهدافنا ونحدد طبيعة أعمالنا ونقرر أي الخدمات ينبغي أن نقدمها للأقسام والمصانع ، وكيف نصنع أكثر الأسس كفاية بأسرع ما يمكن ، وقد عزمنا على تقديم تقرير شامل لرئيسنا على أمل أن

يلقى هذا التقرير اهتماماً من اللجنة التنفيذية أيضاً ، وإن احدى المشكلات المحددة التي يجب أن تسويها بسرعة هي هل نشجع أقسامنا على إنشاء مكاتب شئون أفراد خاصة بأقسامهم هنا في بتسبرج أم لا ، وهل مديرو شئون الأفراد في المصانع المختلفة يستطيعون أن ينالوا منا مساعدة وخبرة كافية مباشرة في مكتب شئون الأفراد المركزي ، وفي ديترويت لقد جعلت أنني أستطيع الاعتماد على نفسي بسهولة وفي الواقع لقد كنت فخوراً بنفسى عندما عملت مستقلاً بقدر الإمكان عن المكتب المركزي ، ومع ذلك فمع وضعنا الجديد نعتقد أن العلاقات مع أقسامنا ومصانعنا في مجال شئون الأفراد تتطلب نظرة ثانية ، وبالطبع في عزمنا أن نناقش ما يجب عمله وما نحن عليه عند اجتماعاتنا مع رؤساء أقسامنا الثلاثة الجدد للتصنيع عندما يستقرون في مكاتبهم الجديدة في بتسبرج . وأن خطة إعادة التنظيم لتدعو لأن يكون لكل من رؤساء هذه الأقسام مسؤولية غير مجزأة عن الأبحاث والتنمية وتصنيع وبيع المنتجات المتصلة به .

« حسناً هذا هو ما فعلناه ؛ لقد اتصلنا - جاك وأنا - بعدد من إصدقائنا الذين يقومون بالتدريس في مجال شئون الأفراد في كليات مختلفة ، وقد كُن غرضنا هو القيام بمناقشات غير رسمية معهم بخصوص كيفية معالجة مشكلاتنا الخاصة على أحسن وجه وكما نراها ، وقد كان لطيفاً وهاماً أن نعيد النظر في تفكيرنا في الوظيفة التي نحن هنا للقيام بها وفي الفلسفة المتعلقة بما يتصل بكل أعمالنا ، ولأنه لمن المدهش كيف أنه مازال هناك خلاف كبير في الرأي عن من يكون مسؤولاً عن إدارة شئون الأفراد ، وفي تلك اللحظة أظن أننا قد توصلنا إلى الانطباع أنه مهما يكن إخلاصنا نحو رجال شئون الأفراد لعلاقات الأفراد الطيبة ، فإن العمل الحقيقي في مجال شئون الأفراد يقوم به المئات من رجال التنفيذ علناً من رئيس هذه الشركة إلى أسفل الدرك حتى رئيس العمال الذي يشرف على فرق صغيرة من الرجال يوماً بعد يوم في أثناء قيامهم بعملهم ، فهو شخصية أساسية في نجاح أو فشل برنامجنا . وإننا نرى إدارة شئون الموظفين كجهد مشترك وظيفته أن يساعد المشرفين بكل طريقة ممكنة في تناولهم للأفراد أثناء العمل وجها لوجه .

« حسناً ، اني أرى تيد كلاوسون قادماً في الطريقة ، وإظن أن الوقت قد حان للانضمام إليه في مكتبه لمناقشة مفاصل التدريب في مجال البيع » .

نظرة إلى مشكلة التدريب في مجال البيع

انضم جاك البرى وجيم سيمسون بعد ذلك الى تيد كلاوسون فى مكتبه ، وكان تيد قد شغل مركزه الجديد كنائب رئيس وظيفى ، وقد كان من قبل مدير مصنع لمدة سنتين ٠ وكان عمره خمسة وأربعين عاما تقريبا ، ويبدو أنه شخص يسهل الاتصال به وله ابتسامة لطيفة ولهجة تميل الى الجنوب ٠ بدأ تيد المناقشة بإشأرته الى رغبته فى حضور برنامج فى مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد فى وقت ما ، وبعد ذلك تحولت المناقشة الى موضوع التدريب على البيع ٠

« لقد اجتمعنا عدة مرات لمناقشة مسألة التدريب على البيع هذه ، وكما نرى المشكلة لم يكن على رجال البيع عندنا أن يخرجوا للبيع فى الخمس عشرة السنة الماضية ، انها فترة من الزمن لا بأس بها وكثير من رجال البيع التشيطن الأصغر منا عندنا من قبل أيام الحرب العالمية الثانية قد كبرت سنهم الآن ، وبالطبع لم يتم رجال البيع الحديثون بالبيع فى سوق بها مشتركون وبها تنافس حقيقى وهو ما يشعر به كثير منا أنه قريب الحذوث ، ان مشكلتنا كبيرة اذ عندنا أكثر من ٤٥٠ مشرفا وعمال بيع خارجون مهيئون فى الولايات المتحدة وفى عدد من البلاد الأجنبية وفضلا عن ذلك هناك ما يقرب من ١٣٠٠ مؤيد يقومون بأنواع النشاط فى مكاتب البيع المختلفة الخاصة بنا ، ومن الجائز أن يكون لدينا مؤيدون أكثر من اللازم ، أنا لست متأكدا الى الآن ، ونحن نعتقد أن المشكلات التى يواجهها رجال البيع تختلف حسب أنواع المنتجات التى يتناولونها^(١) والمنطقة التى يعملون بها ودرجة الاستقلال التى لديهم فى عملهم اليومى ، وهنا فى المكتب الرئيسى عندنا وحدة بحث فى ميدان السوق وإدارة للاعلان منسقة تنسيقا وثيقا مع أنواع النشاط المختلفة للبيع ، فمثلا عندنا بعض رجال البيع الذين لديهم جزء صغير من حساباتهم تمثل ٧٥٪ من جملة أعمالهم ، فى حين أن رجال بيع آخرين ممن يتناولون بعض منتجاتنا الجديدة يركزون مهمهم باستمرار على انشاء اتصالات جديدة ، ونحن قلقون من جهة استخدام رأس مال الشركة المستثمر فى المصانع ونذكر

(١) كانت جملة ما وزعته الشركة أكثر من ٤٠٠ ساعة جملة مختلفة تقدم صفاعات البلاستيك والمطاط والصابون والبوية والزجاج والبترول والأقمشة والنسيج ٠

ما يمكن أن يسهم به رجال البيع الأكثر نشاطاً لتحسين استخدامهم
التسهيلات والوفاء فى التكاليف الذى يمكن أن ينتج .

« قد وضع قسم من أقسامنا الحديثة القوة المختصة بالبيع فيه خلال
سلسلة من الاجتماعات التدريبية ، وكما أفهم أن الغرض من هذا التدريب
أنهم يحاولون أن ينقلوا الى المشرفين على البيع عندنا الى رجال البيع فهما
أفضل لوجه البيع الانسانية : هذه الاشياء مثل ؛ ما الذى يجعل رد فعل وكيل
الشراء عند شركة عميلة على النحو الذى هو عليه فى أى اتصال خاص بالبيع
مع أحد من رجال البيع عندنا لينشئ علاقة سليمة طويلة الأجل ، وقد نجد أن
رجال البيع فى هذا القسم يقبلون على التدريب . فهو شيء جديد بالنسبة
لهم وعلى الأخص بالنسبة لرجال البيع الأكبر سناً فيبدو أنهم متحمسون
أكثر من غيرهم ، والنتيجة التى توصلنا إليها حتى الآن ، وفى الأشهر القليلة
الاولى ، بعد انمام التدريب ، كانت مشجعة الى أقصى حد . وأنا نلكر حالياً
فى تصميم هذا التدريب فى أقسامنا الأخرى ، وقد وجدنا أن خمسة أو ستة
من المولدين فى بتصوير الذين استخدموا هذا التدريب مهتمون به ، كما
أن بعض من بين أكبر شركات السيارات والكهرباء حجماً قد ركزت التدريب على
البيع فى هذا الميدان لمدة سنتين . »

وجهات نظر أخرى عن التدريب على البيع

انضم جاك البرى بعد ذلك الى المناقشة « كما أرى لم يكن هذا الا وجهاً
ضيقاً من المشكلة كلها ، وهى اتجاهات رجال البيع التى تكمن وراء أدائهم
فى ميدان البيع ، من الجائز أنه يجب علينا أن نلقى نظرة على مسألة المرتب
والبوازم والاتصالات وظروف العمل وميادين البيع وتوزيع المنتجات كل منها
قد يؤثر فى رغبتهم فى القيام بالبيع فى مستوى عال . انى أستطيع أن
أذكر تجاربى الأولى عندما كنت أسافر مع رجل بيع ذى خبرة ، فقد كان فى
استطاعته أن يجعل البيع سهلاً ، وبعد ذلك كنت أجرب طريقته فى البيع مع
الزبون التالى ، ولكنى كنت تقريباً أفضل دائماً ، وعلى ذلك فهناك خط رفيع
بين النجاح والفشل فى البيع وقد يكون المفتاح هو العلاقات الشخصية التى
استقرت ، وأنت تعلم أن رئيسنا قد بنى فى خطبة أخيرة ، ببعض التفصيل ،

ما نقوم به شركتنا الآن في ميدان التدريب على البيع ، ويبدو أن ذلك قد أوضح الأمر لنا ويتبقى أن يتمكن الرئيس لشئون الأفراد من أن يسهم بحق في تقديم برنامج فعال للتدريب على البيع » .

وإضاف جيم سيمسون : « أعرف شركة وأظنها في (نيويورك) حيث يعقدون مؤتمرات لتجنب المشكلات مع رجال البيع عندهم تغطي المواقف النموذجية التي تنشأ في أعمال رجل البيع اليومية الرتيبة ، ونتيجة لهذه المناقشات يحاولون الاعتداء إلى بعض الأجوبة التي قد تقيد كل رجال البيع المعنيين ، وأنا شخصيا من انصار منح نوع من الأجر الإضافي لرجال البيع . كذلك أظن أنه يجب أن ندرس متوسط أجر البيع وهو ٧٤٥٠ دولارا (٢) الذي يتقاضاه الآن رجال البيع عندها ومن يدري ؟ ربما يعطي هذا الرقم بعض عدم المساواة ، ولنتحدث إلى رجال البيع أنفسهم ونحاول بالفعل أن نعرف كيف يشعرون نحو قيامهم بالعمل لهذه الشركة » .

لقد بدأ من تحليل جيم سيمسون أنه كانت توجد هنا فرصة لكي يبين للرجال العاملين ورجال التنفيذ أن مكتب شئون الموظفين المركزي يستطيع المساعدة في الوصول إلى نتائج ملموسة للشركة في مجال توجد فيه حاجة إلى خدماتهم المتخصصة ، وكما عبر عن ذلك : « إن فكرتي تشتمل خطأ للمواسير يبدأ بالمبيعات ويسير إلى الخلف حتى المصداق الراسمالية التي لا تستخدم تماما وعلى ذلك تنعكس على استقرار موظفينا . إن لدينا عملا يجب أن نقوم به في هذا المجال » .

التقط تيد كلاوسون جبل المناقشة على الفداء « إلى المدى الذي أستطيع تحديده أن رجال البيع عندها عامة سعداء ! إذ أن لدينا قليلا جدا من دوران قوة العمل وأن لديهم فرصا متصدة للترقي والتوسع في منظمنا السريعة النمو . إنهم يعرفون أن متوسط من مديري إقحام البيع هو اثنتان وأربعون سنة وأن أغلب رجال البيع في سن تقع بين الثلاثين والأربعين ونحن نجدهم سنويا من وقت لآخر في اجتماعات خاصة بالبيع في أنحاء مختلفة من البلاد . وفي أحد أقسامنا ، وهو في الحقيقة القسم الذي كُنَّ التدريب فيه قائما أثناء السبعة الماضية قاموا بفحص غير رسمي لاتباعهم رجال البيع ، وقد كان

(٢) رقم فرعي . لقد أثير موقف الشركة عن مسجات دورية بينت أن هذا الرقم المتوسط متفق مع أرقام الكاسين .

اساس هذا الفصل مجموعة من الأمثلة وعدد من الاختيارات للشخصية ، وكما أعلمني الشخص الذي رأس هذا العمل قد كشفت اتجاهات البحث الاستقصائي عن وجود غم وغرم (انظر جدول رقم ٢) وبصراحة لست ادرى تماما ماذا أفعل بكشف الميزان الحسابي هذا • يبدو انه يشير الى بعض المشكلات ، اليس كذلك ؟ •

جدول رقم (٢) - نتائج فحص الاتجاهات :
عينة من الاختبارات الشخصية - اجتماعات الإدارة*
كشف الحساب

الفنم	الفرم - الحاجة الى
جاعة طموحة	تخطيط منظم
ذو كفاية فنية	طرق بيع فنية
مقامر	تحكم
دؤوب	قيادة
مرن	اختيار
سهل التكيف	سلطة ومسؤولية
يعملون معا جيدا	اعادة انظر في الاداء
يحب البيع كعمل	تخطيط وتدريب القوة العاملة
يدرك الحاجة الى التدريب ويقبل عليه	تدريب تنشيطي

* نبذة من تقرير •

اتصالات مع رجال البيع

« حسنا » قال قوم سلوكام : « أن تجربتي في عدد من الاجتماعات الخاصة بالبيع في أنحاء مختلفة من القطر هي إلى بقيت واقفا على قدمي نحو ثلاث ساعات بعد خطبتي لأنه كان يبدو أن لدى رجال البيع استئلة كثيرة ،

والى جانب استفسارهم عن المنتجات الجديدة قد تعرضوا لأسئلة مثل :

« كيف نولد شركتنا ؟ » لقد كان ذلك دائما يهشنى بعض الشيء .

« ان عندي نفس الانطباع » ذكر كلاوسون « كان يجب أن ترى كيف فرشوا لى البساط الأحمر فى الاجتماع الأخير فى (سيائل) . يبدو أن أية زيادة من أى واحد منّا فى المكتب الرئيسى لها تأثير عظيم عند هؤلاء الأشخاص .» ثم حول مستر كلاوسون انتباهه الى تقرير الأداء الشهري فى البيع الذى قارن بين المبيعات الحقيقية وبين الميينة فى الميزانية وقال : « أنا عادة أسمح لهم برؤيته لمدة يوم واحد فقط ، وانى أظن أنه من المهم لرجالنا أن يركزوا على أرقامهم ثم بعد ذلك يرسلوا التقرير الى المشرف التالى على البيع فى المنطقة وبالطبع تصل اليهم مبيعاتنا الشهرية وأحياناً تعليماتنا السريعة علاوة على الحديث النشط فى اجتماعات البيع الاقليمية وقد يهشكم أن تسمعوا أن بعض أفراد البيع الفنيين عندنا ليسوا ناجحين بنفس القدر مثل الرجال غير المدربين فنياً الذين عندهم موهبة طبيعية فى ميدان البيع .»

« يبدو لى أننا يجب أن ننظر فى طرق اختيارنا وتدريبنا لهؤلاء الأشخاص حتى نحسن من أدائنا فى المستقبل وعندنا موقف يتصل بأحد رجال البيع عندنا الذى تصله بطاقات بمناسبة عيد الميلاد كل عام أكثر من أى شخص آخر فى منظمنا المركزية هنا فى بتسبرج ، ومع ذلك فقد أظهر أسوأ نتائج فى ميدان البيع .» وقد يعنى هذا عدة أشياء فيما أظن ولكنه يبين كم هى معقدة مشكلة إدارة قوة بيع ذات كفاية . حسنا هذه الطريقة التى تتراكم بها المشكلات ، ونحن نحاول الآن أن نضع بعض الخطط الذكية لتقابلها بأسرع ما يمكن ، وهناك كل دليل على أننا داخلون فى فترة صعبة فى ميدان البيع .»

تقديم إدارة شئون الأفراد

بعد ظهر ذلك اليوم وبعد تناول الغداء جلس كاتب هذه الحالة مع جاك البرى وجيم سيمسون لمناقشة بعض الأوجه البعيدة المدى لمشكلات ادارة شئون الأفراد وقد شعر الرجلان بأنه من المرغوب فيه أن تركز الشركة بعض الاهتمام على الطرق المختلفة التى يستطيع بها مكتب شئون الأفراد المركزى أن يحيط الادارة العليا علماً باستمرار انتقهم فى ميدان ادارة شئون الأفراد

فى إلتقاء الشركة وقد ظهر أن تكاليف العمالة تبلغ ٣٠٪ من جملة تكاليف انتاج أغلب منتجات الشركة .

وقد كان هؤلاء الرجال مهتمين بسير غور كل الطرق التى تبين كيف أن ادارة شئون الافراد تسهم فى خفض التكاليف وفى الوفر وفى أرباح الشركة .

**جول رقم (٣) - عدد الموظفين والنقابة المشتركين فيها
مصانع تصنيع منتجات الجملة**

الموسسة	عدد الموظفين	النقابة للمشتركون فيها
قسم ١ نوع أ من منتجات الجملة		
مصنع أ	١١٠٠	مجلس المنظمات الصناعية
ب	٤٦٥	مجلس المنظمات الصناعية
ج	٤٠	لا يوجد
د	١٥٠	مجلس المنظمات الصناعية
هـ	١٦٠٠	لا يوجد
و	٤١٥	مجلس المنظمات الصناعية
ز	٢٤٥	لا يوجد
قسم ٢ نوع ب من منتجات الجملة		
ح	٢٠٣٥	مجلس المنظمات الصناعية
ط	٢٠٩٥	مجلس المنظمات الصناعية
ي	٦٨٥	عمال المناجم المتحدون
ك	١٥٥	لا يوجد
ل	١١٠	مجلس المنظمات الصناعية
قسم ٣ نوع ج من منتجات الجملة		
م	٢٣٤٥	مجلس المنظمات الصناعية
ن	١٣٠	مجلس المنظمات الصناعية
س	١٢٦٠	محل مستقل
ع	٢٥	مجلس المنظمات الصناعية
ف	٩٥	مجلس المنظمات الصناعية
ص	١٢٠	مجلس المنظمات الصناعية

الشركة عامة • وأثناء المناقشة أشاروا كثيراً إلى الجدول رقم (٣) - الذى بين تقسيم مصانع التصنيع المختلفة حسب عدد العمال والنقابة التى يشتركون فيها ونوع السلعة المنتجة •

بعد انتهاء الزيارة اليومية قال جيم سيمسون وحسناً ؟ • يمكنك أن ترى أن لدينا نصيبنا من المشكلات وسوف يكون مصدر تسلية وهو لنا فى مكتب شئون الأفراد المركزى لابد أن نجد حلاً لها فى أقرب وقت ممكن • »

كشاف تحليلي

Abruzzi, Adam	ابروزي ، آدم ٢٥٧
Appley, L. A.	ايل ، ل . أ . ٢٠١ ، ٥٢٤
American Management Association	اتحاد الادارة الأمريكية ٩٠ ، ٢٩١ ، ٣٠١ ، ٥٦٥
International Business Machines Corporation	الاتحاد الدولي لآلات الأعمال ٩١ ، ٢٦٦
General Motors Corporation	اتحاد جنرال موتورز ١٦١
United Auto Workers (U.A.W.)	اتحاد عمال السيارات ٤٢٧
United Steel Workers of America	اتحاد عمال الصلب في أمريكا ٢٧٧
Textile Workers Union of America	اتحاد عمال النسيج في أمريكا ٤٣١
Management attitudes toward people	اتجاهات الإدارة نحو الجمهور ٨٤ ، ٨٦
toward Unions	نحو النقابات ٣٤٤ ، ٣٧٠
(see also : Philosophy)	(انظر أيضا : الفلسفة)
Attitudes toward Work	الاتجاهات نحو العمل ٢٦٢ - ٢٦٣ ، ٣٧٠
Attitudes, employee	اتجاهات ، الموظف ٦٠ ، ٨٦ ، ٢١٨ - ٢٧٣ ، ٢٩٧ ، ٣٠١ ، ٣٧٠
and needs	والاحتياجات ٢١٨ - ٢٧٣
management	والادارة (انظر اتجاهات الإدارة)
Union	النقابة ٢٤٤ ، ٢٤٧ ، ٣٦٥ ، ٣٦٧

Communication, Assumptions	الاتصالات ، دعوى ٣٦٥ ، ٥٠١
barriers to	حواجز ال - ٤٠٥ ، ٤٢٤ ، ٤٨٩ ، ٤٩٣
downward	المتجهة نحو القاعدة ٣٠٠ ، ٤٧٩ ، ٤٨٨
dynamics, face to face	ديناميكيات ال - ، وجها لوجه ٤٨١ ، ٤٨٣ ، ٤٨٧ ، ٤٨٩ ، ٤٩٣
goals of	أهداف ال - ١٣٥ - ١٣٦ ، ٤٧٩ ، ٤٨٦
interactions	تفاعلات ال - ٤٨٨ - ٤٨٩ ، ٤٩٣
line responsibility	مسئولية رجال الإنتاج نحو ال ٤٧٨ ، ٤٨٥ ، ٤٨٩ ، ٤٩٣
listening	الاستماع (فى ال -) ٤٨١ ، ٤٩٥
policies	سياسات ال - ١٣٤ - ١٣٥ ، ٤٨٩ ، ٤٩١
semantics	علم المعنى ، دلالات ال - ٤٧٨ ، ٤٩٤ ، ٤٩٩
skill in development	تنمية المهارة فى ال - ٤٧٨ ، ٤٨٢ ، ٤٨٩
upward	المتجهة الى القمة ٣٠٠ - ٣٠١ ، ٤٨٧ ، ٤٩٣
Agreement, Union	اتفاق ، النقابة ١٦٠ ، ٥١٦
Guaranteed Annual Wage	الأجر السنوى المضمون ٤١ ، ٦١
Wages	الأجور
Cost-of-living adjustment	إعانة غلاء المعيشة ٣٨ - ٣٩
fringe benefits	المنحلت الاجتماعية ٤٠ ، ٢٤١
guaranteed annual	السنوية المضمونة ٤٢ ، ٦٢
improvement factor	كامل تحسين (للإنتاج) ٤٢
(productivity)	

Incentive	التشجيعية ٨١ ، ٨٧ ، ٢٤١ ، ٢٥٦
increase	زيادة ال - ٣٢ - ٣٥ ، ٤٢
levels	مستويات ال - ٣٦ - ٤٠
minimum	الحد الأدنى ل - ٤٢ ، ٦١
patterns	أنماط ال - ١٧ ، ٤٢
supplemental unemployment benefits	مكافآت البطالة الإضافية ٤٢ ، ٦٠
Needs, worker	احتياجات ، العامل ٢١٧
(see also : Satisfaction)	(أنظر أيضا : الرضا)
Selection, employees	اختيار الموظفين ٢٦٠ ، ٢٧٦
supervisory	تحت التجربة ٣١٣ ، ٣١٧
Ethics	الأخلاق ٢٣ ، ١٢٨
(see also : Values)	(أنظر أيضا : القيم)
Role playing	أداء الدور ٣٢٨ - ٣٢٩
Personnel Administration	إدارة شؤون الأفراد ١٣ ، ١٨ ، ١٧٦ - ١٨١ ، ٢٨٦
goals	أهداف ال - ١٨١ - ١٨٧
line-staff responsibilities	مستويات رجال الإنتاج والإدارة ١٩١ - ٢٠٨
Scientific Management	الإدارة العلمية
(see also : Management)	(أنظر : الإدارة)
Management, Middle	الإدارة الوسطى ١٢٢ ، ١٣٩ ، ١٤٧
prerogatives	امتيازات ال - ٣٤٥ ، ٣٦٣ ، ٥٤٢ ، ٥٦٠
Scientific	- العلمية ٩ - ١٠
(see also : Philosophy)	(أنظر أيضا : فلسفة)
Argyris Chris, R.	أرجيريس ، كريس ر. ٤١٨
Counseling	الإرشاد ٥٩٠ ، ٥٩٥
(see also : Executive Development)	(أنظر أيضا تنمية رجال التنفيذ)
Personnel Practices	أساليب الأفراد - الفنية (٢٧٧ ، ١٨١ ، ١٩٩
(Techniques)	

Staff Approaches	أساليب ، الهيئة الادارية ١٦٤ ، ١٦٨
"authority"	سلطة ال - ١٦٣ ، ١٦٨ - ١٧٠
functional control	الاعراف الوظيفي ١٦٩
functions of Personnel	مهام الأفراد ١٦ ، ١٥٥ - ١٦٥ ، ١٧١
role of specialists	دور الأفراد ١٦٥ - ١٦٦ خبراء ال - ١٤٨ ، ١٥٥ - ١٦٤
Listening (see also : Communica- tions)	الاستماع (انظر أيضا : الاتصالات) ٢٠٨
Strikes	الاضرابات ١٢ ، ١٥ ، ١٧ ، ٦٨ ، ٢٨٥ ، ٣٥٨ - ٣٥٩ ، ٣٧٤ ، ٤١٣
Personnel Policy	الأفراد ، سياسة ١٥٥ ، ١٦٠ ، ١٩٦
Suggestions	الاقتراحات ٨٥ ، ٢٤٠ ، ٢٦٣ ، ١٨٤
Seniority	الأقدمية ٦٢ ، ٢٧٨
Allen, Louis A.	ألن ، لويس ١٤٣
Prerogatives (Management)	امتيازات ، الإدارة ١٢ ، ٣٤٥ ، ٣٦٢
Potentials, human	الامكانيات ، البشرية ٥ ، ٦ ، ١٨٠ ، ٢٣٠ ، ٢٧٧ ، ٤٠٦
Security workers	الامن ، العمال ٦٠ - ٦٣ ، ٥٤٦ - ٥٤٩
(see also : Seniority)	(انظر أيضا : الأقدمية)
Production, restriction	الانتاج الحد من ال ٢١٧ ، ٣٦٨ ، ٣٧٤
standards	مستويات ال ٨٥ ، ٧٨ ، ٢٥٦ ، ٢٦٦
Andrews, K.R.	أندروز ، ك . ر ٥٦٧
Goals	الاهداف ١٢٧ ، ٢٣٣ ، ٢٣٨ - ٢٣٩

- (see also : Organization, أهداف (أنظر أيضا : التنظيم , أهداف
Objectives of) (-)
Objectives, Organizational , ١٣٦ , ١٢٧ , الأهداف الإدارية , ١٤٣ , ٢٣٩ , ٤٠٨
Ohmann, O. A. أوهمان , ١٠١ , ٥٢٥
Evans, Chrester E. إيفانز , كريستر أ ٣٠٤

ب

- arkin, Solomon باركن سولومان , ٣٧١ , ٤٧٤ , ٤٧٦
agencies هيئات ال - ٨٨ - ٩٤
approaches أساليب ال - ٧٦ - ١١٠
assembly line في خط التجميع , ٢٥٠ , ٢٦٩ , ٢٧٢
automation في ميكنة الصناعة ٢٥٥
clinical الاكلينيكي ٩٦
fitting jobs to workers في تكييف الوظائف للعمال
٢٧٦ - ٢٧٧
foreman's job and role في وظيفة رئيس العمال ودوره
٢٩١ - ٣١٦
(see also : foreman) (أنظر أيضا : رئيس العمال)
٤٨٣ , ٤٩٢
Bright, James R. برايت جيمس ٢٥٥
Purcell, T. بيرسل , ت ٣٣٩
Burck, Gilbert بيرك , جلبرت ٣٣
Burns, Robert K. بيرنس روبرت ك ٢٢٠

ج

- Coaching التاهيل (بالتدريب) , ١٦٥ , ٥٦٢ , ٥٩٤ , ٥٩٧
(see also : Executive development) (أنظر أيضا : تنمية رجال التنفيذ)

Taylor, Fredrick W.	تايلور ، فريدريك و ٩٠
Stabilization of employment	تثبيت التوظيف
guaranteed annual wage	الأجر السنوي المضمون
	٢٠٧ ، ٢٠٩
Arbitration	التحكيم ١٨ ، ٧٠
Analysis common factors	تحليل العوامل المشتركة ٣٨٢
facts and feelings	الحقائق والمشاعر ٤٠٤
framework of	هيكل ال - ٣٨٢
of human situation	الموقف الانساني ١٩٦
objective guides	الدلائل الموضوعية لل -
	٣٨٣ ، ٤٠٢ ، ٤٠٨
pitfalls	مزالق ال - ٣٨٣
reasoned understanding	الفهم المنطقي ٣٨١ - ٣٨٣ ،
	٤٠٨
strengthening of decisions	تعزيز القرارات بال - ٣٨١ ،
	٤٠٢ ، ٤٠٨ ، ٤٠٩
time aspects of	جوانب الزمن في ال - ٤٠٩
unique aspects of	الجوانب الفريدة في ال -
	٣٨١
Automation	تحول الصناعة الى الآلات (الميكنة)
	٢٥٢ - ٢٥٦ ، ٤١١
(see also : job)	(انظر أيضا : المهنة)
Planning, management	التخطيط ، ادارة ال - ٢٢ ، ١٢٦ ،
	١٣٢ - ١٣٣ ، ١٦٣ ، ٣٧٣
Training (Executive)	تدريب ، رجال التنفيذ
see : Executive	انظر : تنمية رجال التنفيذ
development	
foremen	رؤساء العمال ٣١٥ ، ٣٢٨ -
	٣٣٦
human relations (case	عل العلاقات الانسانية «دراسة
discussion)	الحالات (٣٢١ ، ٣٢٧ - ٣٢٨
lectures	المحاضرات ٣٢٥

objectives	أهداف ال - ٣١٨
role playing	أداء الأدوار ٣٢٨
Promotion	الترقية ٢٧٦
Tricket, Joseph M.	تريكت ، جوزيف م ٥٧٢٠ ، ٥٩٥
Diagnosis	التشخيص ١٩٦
Perception	التصور ٤٠١ ، ٤٠٥ ، ٤٠٨ ، ٤٥٧ ، ٥٣٤
Union-management cooperation (growth)	تعاون النقابة والادارة ، (نمو) ١١ ، ١٣ ، ٦٥ ، ٣٦٧
psychological	من الوجهة النفسية ٣٥٣ ، ٣٦٢ - ٣٦٥
influence of personalities	تأثير الشخصيات على ال - ٣٥٣ ، ٣٥٦
Education, levels	التعليم ، مراحل ال - ٥٧ - ٦٠
Severance pay (dismissal compensation)	تعويض الفصل
Change	التغير ٢٧ ، ٦٣ ، ٨٥ ، ١١٥ ، ١٦٦ ، ٢٩٥ ، ٣٧٢ ، ٤١٠ - ٤١٤
administration of	تطبيق ال - ٨٤ ، ١٦٦ ، ٤٢٣ ، ٤٣٨
foreman reaction to	تصرف رئيس العمال نحو ال - ٢٩٦ ، ٢٩٨
resistance to	مقاومة ال - ٢١ ، ٣٧١ ، ٤١٦ ، ٤٢٢
staff specialist and	خبير الأفراد وال - ٤١٣ - ٤١٦ ، ٤٢٣ ، ٤٢٢ ، ٤٢٧
technological	التكنولوجي ٦٣
two approaches to	اصوليان في ال - ٤٣٥ ، ٤٣٧
types of	نماذج ال - ٤١٤ - ٤١٨
union agreements	اتفاقيات النقابات وال - ٤٢٨ ، ٤٣٠

Change, union attitude	تغيير ، اتجاه النقابة ٤٢٧ - ٤٢٩
Technological change	التغيير التكنولوجي ٦٣
(see also : Change)	(انظر أيضا : التغيير)
Delegation of	التفويض
(see ; Authority)	(انظر : سلطة)
Merit rating	تقدير الميزات
Profit sharing	تقسيم الأرباح ٢٤٢
Scanlon plan	خطة اسكانلون ٢٤٣ ، ٣٥٩ ، ٣٦١
Cost of living	تكاليف المعيشة ٣٨
Costs	التكاليف ، التكلفة ١٠٢ ، ٣٦١
Conformity	التماثل (عدم الخروج عن المألوف) ٤٥٥
Job rotation	تدوير الوظيفة ٥٨٥
(see also : Executive development)	(انظر أيضا : تنمية رجال التنفيذ)
Formal Organization	التنظيم الرسمي ١١٣ - ١١٧ ، ٤٤٢ ، ١٢٦
Organization, energy	التنظيم ، طاقة ال - ١٣٧ ، ١٢٦ - ١٤٤
equilibrium	توازن ال - ١٢٦ ، ٢٣٥ ، ٤١٧
formal	الرسمي ١١٧ ، ١٢٦ ، ٤٤٢
informal	غير الرسمي (العرفي) ٨٤ - ٨٧ ، ١١٦ ، ١٢٦ ، ١٣٣ ، ١٣٩ ، ٤١٧ ، ٤٢٣ ، ٤٤٢ - ٤٧٧
informal chart	الدمستور العرفي لـ - ٤٤٩
line-personnel	مسئولية رجال الإنتاج ورجال
responsibility	الأفراد نحو ال - ١٨٠ - ١٨٥ ، ١٩١

line function	وظيفة رجال الإنتاج في ال - ١٤٧ - ١٥٥ ، ١٥٩
line-staff	- بين رجال الإنتاج ورجال الإدارة ١٢٧ - ١٣٢ ، ١٣٦ ، ١٤٣ ، ٢٣٩
objectives	أهداف ال - ١٢٧ - ١٣٢ ، ١٣٦ ، ١٤٣ ، ٢٣٨ ، ٢٧٣
planning	التخطيط ل - ٢٢ ، ١٢٧ ، ١٣٣ ، ١٦٢
self-control	الضوابط الذاتية ١٣٦ ، ١٣٧ الأوضاع القانونية
status (see Status)	(انظر الوضع القانوني)
structure of	كين ال - ١١٣ - ١١٧ ، ١٣٢ ، ١٤٠ - ١٤٦
Executive Development	تنمية رجال التنفيذ
aims in	الأهداف من ال - ٥٧٥ ، ٥٧٧ ، ٥٧٩
appraisals	تقييم ال - ٥٨٠ ، ٥٩٢
candidates for	المرشحون لل - ٥٧٠ - ٥٧٥ ، ٥٨٢
coaching	التدريب لل - ٥٧٩ ، ٥٨٤ ، ٥٩٢
counseling	الإرشاد لل - ٥٩٤
need for	الحاجة الى ال - ٥٦٧ - ٥٧٢
position description	توصيف الوظائف ١٢٣
scope of	مجال ال - ٥٦٦
Self development	التنمية الذاتية ٥٧٢ ، ٥٧٦ - ٥٨٠
(see also : Manager)	(انظر أيضا : المدير)
Employment	التوظيف ٤٨ - ٤٩
stabilization	تثبيت ال - ٢٧٥
statistics on	الاحصاءات الخاصة بال - ٢٩ ، ٤٦ - ٥٥

Position description (see : Job)	توصيف الوظائف (أنظر وظيفة)
Expectations influence of	التوقعات تأثير ال - ١٢١ - ١٢٦ ، ١٦٨ ، ١٧٣ ، ٢٨٢ ، ٢٩٥
(see also : Organization)	(أنظر أيضا : التنظيم)
Thomson, Stewart	تومسون ، استيوارت ١٣٠
Tead, Ordway	تيد ، اردواي ٥٢١
Turner, Arthur N.	تيرنر ، آرثر ن . ٢٥٠ ، ٢٧٠
Teal, Stanley F.	تيل ، ستانلي ف . ٥٧٥ ، ٥٨٨
Thornton Charles B.	ثورنتون ، شالز ب . ٤١٢
ج	
Group, informal	الجماعة ، غير الرسمية ١٥ ، ٨٦ ، ٢٠٣ ، ٢٧٠ ، ٣٥١ ، ٤٢٢ ، ٤٢٥ ، ٤٤٢ ، ٤٧٣
behavior	سلوك ال - ٤٤٣ ، ٤٥٩
beliefs	معتقدات ال - ٤٥٤ - ٤٥٨ ، ٤٦٩
communications in	الاتصال داخل ال - ٤٦٠ - ٤٦٤ ، ٤٦٩
leadership	القيادة. في ال - ٤٥١ - ٤٥٢ ، ٤٥٨ ، ٤٦٩
loyalty in	الولاء في ال - ٤٤٣ ، ٤٦٠ - ٤٥٨ ، ٤٦٩
similarity to unions	التشابه مع النقابات ٤٥١ ، ٤٥٨ ، ٤٦٩
social pressures (controls) in	الضغوط الاجتماعية (الضوابط) في ال ٤٢٥ ، ٤٥٨ ، ٤٦٥ ، ٤٦٨
structure of	كيان ال - ٤٤٣ - ٤٥٤ ، ٤٧٦

supervision of	الإشراف على ال - ٤٤٩ ،
(see also : Organization, informal)	٤٥٢ ، ٤٥٨ ، ٤٦٤ ، ٤٧٠ (أنظر أيضاً : التنظيم غير الرسمي) (المرفق)
Greenleaf, Robert	جرينليف ، روبرت ١٠٦
Guest, Robert H.	جست ، روبرت هـ ٤٨٣٠ - ٤٨٤
Golden, Clinton S.	جولدين ، كلينتون س ٣٣٩٠
Johnson, Wendell	جونسون ، ويندل ٤٩٢

خ

Fringe benefits	الحصص الاجتماعية ٤٠
(see also : Wages)	(أنظر أيضاً : الأجور)
Annual Wage Plan	خطة الأجر السنوى ٤٢ ، ٦٣
Assembly line	خطة التجميع ١٣ ، ١٠٣ ، ٢٥٠ - ٢٥٢ ، ٢٧١
Scalon plan for Union-Management Cooperation	خطة سكالون للتعاون بين النقابة والإدارة ٢٤٣ ، ٣٥٩ ، ٣٦١

د

David, Donald K.	دافيد دونالد كـ ٩٦
Time study	دراسة الزمن ٣٦١
Derber, Milton	دوبر ، ميلتون ٣٦٣
Drucker, Peter	دروكر ، بيتر ٢٥٤
Assumptions, engineers Management	دعاوى ، المهندسين - الإدارة
Doher, M. J.	دوهر ، م . ج . ٥٦٥٠
Davenport, Russell	ديفنبورت ، رسل ٣٧٤
Dickson, W. J.	ديكسون ، و . ج . ٤٥٤٠
Dale, Ernest R.	ديل ، ارنست ر . ١٤١ ، ١٦٩

و

Industrial Relations Research Association	رابطة بحث العلاقات الصناعية ٨٩
National Planning Association	رابطة التخطيط القومي ٨٩ ، ٣٤١ - ٣٤٧
Monotony in Work	رتابة العمل ٢٥٢ ، ٢٦٤ - ٢٧٠
Satisfaction	الرضا (الاشباع) ١٩ ، ٩٩ ، ٢٢٧ ، ٢٣٤ - ٢٣٩
Wants, employee (see also : Satisfaction)	رغبات الموظف ٢١٧ - ٢٣٩ (انظر أيضا : الرضا)
Morale	الروح المعنوية ٩٩ ، ٢٠٠ ، ٢٣٤ ، ٢٨٢ - ٣١٢
Foremen, association (union of)	رؤساء العمل ، اتحاد (نقابة ال -
changes in position	تغيير المركز ١٦ ، ١٩٣ ، ٢٨٢ - ٢٩١ - ٣١٢
facts on job	الحقائق عن الوظيفة ٢٨٣ ، ٢٩٩ - ٣١٢
how results are obtained	كيفية الحصول على النتائج ٣٠٦ - ٣١٢
organizational role of	الدور التنظيمي ل - ٢٩٤ - ٣٠٣
selection of	اختيار - ٣١٢ - ٣١٧
training in human relations	تدريب - على العلاقات الانسانية ٣١٧
Roethlisberger F. J.	رونلسبرجر ، ف . ج . ٨١ ، ٩٤ ، ٤١٧ ، ٤٥٤ ، ٥٢٨
Raube S. A.	روب ، سي . ١٦٧٠ ؟
Rose, Irwin	روز ، أودين ١٠٣
Ronkin, Harriet R.	رونكين ، هاريت ر . ٥٠٧
Read, E. H.	ريد ، أ . ه . ٥٨٩
Hours of Work	ساعات العمل ٢٨ ، ٣٩ ، ٦٢ - ٦٣
Saltonstall	صالتستول ٢٠٣ ، ٢٢٢
Sayles, Leonard R.	سايلس ، ليتونارد ، ر . ٤٧٤

كشاف تحليل

٧٠١

Sperry, Albert F.	سمبرى ، البرت ف ٢٥٣٠
Stagner, Ross	ستاجنر ، روس ٣٦٣
Population	السكان ٢٧ ، ٤٦ - ٤٧
Authority	السلطة ١٤١ ، ٥١٥
acceptance	تقبل ال - ٥١٩
delegation of	تفويض ال - ١٣٧ ، ١٤٤ ، ٥١٧ ، ٥٧٩
leader use of	استغلال القائد لـ - ٥٢٠ - ٥٢١
limits on	القيود على ال - ٥١٧ - ٥١٨
sources of	مصادر ال - ٥١٦ ، ٥١٩
(see also : Leadership)	(انظر أيضا : القيادة)
Smith H. L.	سميث ، ه ل ١٦١
Smiddy, Harold F.	سميدى ، هارولد ف ٥٧١
Sauders, Dero	سودرز ، ديرو ٥٧٣
Suman, John R.	سومان ، جون ر ٥٧٠
Policies	السياسات ١٣٤
(implementation)	تنفيذ ال - ١٣٤ ، ١٤٣ ، ٢٨٦ ، ٢٨٤ ، ٤١٩
(see also Personnel Policy)	(انظر أيضا سياسة الافراد)
Seashore, Stanley	سيسشور ، ستانلى ٢٤٢ ، ٢٠٨ ، ٢١٠

ش

Chalmer, W.	شالمر ، و ٣٦٣
General Electric Company	شركة جنرال اليكتريك ٢٢ ، ١٤١ ، ١٦٥ ، ١٦٢
Carnation Company	شركة كارنيشان ٥٧٠
Thomson Products Company	شركة منتجات تومسون ١٣١
Western Electric Company	شركة وسترن اليكتريك ١٤ ، ٨١ - ٨٨

ص

Twentieth Century Fund صندوق القرن العشرين ٣٦٧

ض

Controls الضوابط ١٣٦ ، ١٥٠

ط

Productivity الطاقة الانتاجية ٢٨ - ٣٥ ، ٨٢

attitude toward الاتجاهات نحو ال - ٢٦٢ ،

٢٦٧ ، ٣٦٨ - ٣٧٠

of labor force للقوة العاملة ٢٩ - ٣٣

and wage increase وزيادة الاجر ٣١ - ٣٥ ،

٢٧٤ ، ٤١٢ ، ٤٢٩

Case Method طريقة دراسة الحالة

(see Analysis, Training) (انظر تحليل ، تدريب)

ع

Vacations العطلات ٢٨

Sciences and Human Relations العلوم والعلاقات الانسانية ٩٤ - ٩٥

Team work العمل الجماعي ٤٥١ ، ٤٨٠ ، ٤٨١ ،

٤٨٧

Work, hours العمل ، ساعات ٢٨ ، ٣٩ ، ٦٣ -

٦٤

monotony in الرتابة في ال - ٢٥٢ ، ٢٦٣ ،

٢٧٠ ، ٤٥٩

Attitude surveys عمليات مسح الاتجاهات ٢١٨

ف

Francis, Clarence فرانسيس ، كلارنس ٥٢٤

Individual differences الفروق الفردية ٣٥٩ - ٢٦٢ ،

٤٠٦ ، ٤٩٥

Fish, L. S.	فش ، ل . س . ١٦١٠
Philosophy, management	فلسفة الإدارة ٢٣ ، ١٣٠ ، ١٣٢ ، ٢٤٣ - ٢٤٥ ، ٣٤١ ، ٣٨٢ ، ٤٣٧ ، ٤٨٩ ، ٥٢٩
in human relations	... في العلاقات الانسانية
(see also : Management attitudes)	(انظر أيضا : اتجاهات الادارة)
Technicians, scientists	الغنيون ، العلماء ٥٣
Form, W. H.	فورم ، و . ه . ٤٥٢

ق

Leader, autocratic	القائد ، الأوتوقراطي ١٢٣ ، ١٥٠
employee centered	المتمركز حول الموظفين ٣٠٩ - ٣١٠
production centered	المتمركز حول الانتاج ٣٠٩ - ٣١٠
(see also : authority)	(انظر أيضا : السلطة)
Wage-Hour Act	قانون ربط الأجر بساعات العمل ٤٣ ، ٦٣
Fair Labor Standards Act	قانون المستويات العادلة للعمال
Wagener Act (National Labor Relations Act)	قانون واجنر ٧ ، ١٤ ، ٦٥ ، ٢٨٨ - ٢٩٠ ، ٣٣٤
	٢ القانون القومي للعلاقات العمال
Hartley Taft Act	قانون هارتلي - تافت ١٨ ، ٢٩٠
(Labor-Management Relation Act)	(قانون تنظيم العلاقة بين العمال والادارة)
Old workers	قلمى العمال ٥٣ ، ٥٦ ، ٩٠
Creative ability	القدرة على الابتكار ٤١٣ ، ٥٢٥ ، ٥٤٤ ، ٥٩٩
(see also : suggestions)	(انظر أيضا : الاقتراحات)
Labor Force	القوة العاملة

- (see : Employment) (انظر : التوظيف)
- Leadership القيادة ٨٧ ، ٩٧
- adaptive behavior السلوك القابل للتكيف ٥٢٨ ، ٥٦١
- approaches to المدخل الى ال - ٥٢٢ ، ٥٢٦ ، ٥٥١ ، ٥٥٦
- assumptions دعوى ال - ٥٤٢ ، ٥٥٢ - ٥٥٤
- (see also : Assumptions) (انظر أيضا : دعوى)
- democratic الديمقراطية ٥٣٨ - ٥٤٥ ، ٥٥٦
- (see also : Participation) (انظر أيضا : المشاركة)
- patterns of أنماط ال - ٨٧ ، ٩٨ ، ٣١٢ ، ٥٣٦
- skill of مهارات ال - ٥٢٩ - ٥٣٤
- Values, sense of القيم، الاحساس بال - ٤٠١ ، ٤٠٥ ، ٤٩٤ ، ٥٢٣ ، ٥٢٦

■

- Katz, Robert L. كاتس ، روبرت ل ٥٣٠٠
- Knickbocker, L. كنيكبوكر ٣٥٠
- Cordiner, Ralph J. كوردنير ، رالف ج ٢٢ ، ٢٤ ، ٥٠٩
- Collier, Abram T. كولير ، ابرام ت ٥٥٥٠

ل

- Decentralization اللامركزية ١١٦ ، ١٢٨ ، ١٦٣
- Labor-management لجان الادارة والعمال ٥٥٩
- Committees لبيكوت ، رنسيس ١٠٠ - ١٠١ ، ٣٠٩ ، ١٢٩
- Likert, Rensis

Mann, Floyed C.	مان ، فلويد ، سي ٢٩٧
Mayo, Elton	مايو ، التون ٨١ ، ٢٦٦
Initiative	المبادرة
(see : Creative Ability)	(انظر : القدرة على الابتكار)
National Industrial Conference Board	المجلس القومي للمؤتمر الصناعي ٢٧ ، ٣٥ ، ٤٨ ، ٦٧ ، ٩٠ ، ١٤٧ ، ١٥٤ ، ١٧٣
Manager, Professional	المدير ، المهني ٢٢ ، ٧١ ، ٤١١ ، ٥٧٠
(see also Executive development)	(انظر أيضا : تنمية رجال التنفيذ)
Collective Bargaining	المساومة الجماعية (التفاوض الجماعي) ١١ - ١٢ ، ٣٠ ، ٣٣٧ ، ٢٠٠
(see also : Unions)	(انظر أيضا : النقابات)
Income Levels	مستويات الدخل ٣٢ ، ٣٨ ، ٤٤ ، ٤٦
Responsibility, social	المسئولية الاجتماعية ٢٢ ، ٧١ ، ١٨٣
Participation	المشاركة ٣٥٩ - ٣٦٢ ، ٥٥٤ - ٥٥٦
in method change	في تغيير الطرق ٣٧٥
self awareness	الوعي الذاتي بال - ٥٥٧
worker spectrum	العمال ، طبقاتهم ٥٥٨ ، ٥٦٠
Supervisor, first line	المشرف على الخط الأمامي
(see foremen)	(انظر رؤساء العمال)
International Labor Office	مكتب العمل الدولي ٩٥
McDonald, David J.	مكدونالد ، دافيد ج ٢١٠ ، ٢٤٧
McGregor, Douglas	مكجريجور ، دوجلاس ١٩٤ ، ٣٣٧ ، ٥٣٠
McLaughlin	ماكلولين ٢٤٠
McNair, Malcolm	مكنير ، مالكوم ٤٠٢ ، ٤٠٨ - ٤٠٩
Grievances	المنازعات ١٨ ، ٣٧٢ ، ٤٠٩

٧٠٦ العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

Logic	المنطق ٤٢٤ ، ٤٣٥ ، ٤٥٦
Organization, behaviour and expectations	المنظمة ، سلوك وتوقعات ال - ١٢١ - ١٢٥
centralization	مركزية ال ١٣٩
chart	دستور ال - ١١٨ ، ١٥١ ، ١٥٤ ، ١٨٩
climate	جو ال - ١٣٧ ، ٢٣٦
cohesive process	عملية تماسك ال - ١٢٦ ، ١٢٨
decentralization	لامركزية ال - ١١٩ ، ١٢٨ ، ١٦٣
delegation of authority	تفويض السلطة ١٢٧ ، ١٤١ ، ١٤٤ ، ١٤٨
(see also : Authority)	(انظر أيضاً : السلطة)
energy	طاقة ال - ٩٩ ، ١٣٧ ، ١٤٤
equilibrium	توازن ال - ١٢٦ ، ٢٣٥ ، ٤١٧
formal	الرسمية ١١٣ ، ١١٧ ، ١٢٦
informal	غير الرسمية ٧٩ ، ٨٧ ، ١١٦ ، ١٢٦ ، ١٣٤ ، ١٣٩ ، ٤١٦ ، ٤٢٢
Menninger William, C.	مننجر ، وليم سي ٢٣٤
Skills, distribution of interviewing	المهارات ، توزيع ال ٥٠
(see coaching, counseling)	(انظر : التدريب ، الإرشاد)
Moore, David, C.	مور ، دافيد ، سي ٢٢٠
Mitchell Don G.	ميتشل ، دون ج ٥٨٢
Mace, Myles L.	ميس ، ما يلز ل ٥٨٧
Miller, D. C.	ميلر ، د سي ٤٥٢
Meany, George	ميني ، جورج ٦٨

ن

Paternalism	النزعة الأبوية ١٣
Women	النساء ٥٢ - ٥٣

Discipline	النظام (التاديب) ١٨٢ ، ١٨٥ ، ١٩٣ ، ٢٣٧ ، ٢٤٤ ، ٢٤٦ ، ٤٠٤ ، ٤٠٦ ، ٤٤٦
Labor, union	نقابة العمال (انظر نقابات)
Unions AFL-CIO	نقابات أ ف ل - س - آي - أو ١٣ - ١٤ ، ٦٥ ، ٧١ ، ٤٢٧
agreements (contracts)	اتفاقيات (عقود) ١٦٠ ، ٤٢٨ ، ٤٣٠
attitudes toward productivity	اتجاهات نحو الانتاج ٣٧٢ ، ٣٧٤
goals	أهداف ١٨٣ ، ٣٣٥ ، ٣٤٢
historical	من الوجهة التاريخية ١١ ، ١٣ ، ٣٣٥
union, leadership	نقابات ، زعامة ٦٨ ، ٣٤٢ ، ٣٤٩ ، ٣٥٥ ، ٣٥٢ ، ٣٦٤
membership	عضوية ال - ١٢ ، ١٥ ، ١٧ ، ٦٦
participation in manage- ment	الاشتراك في الادارة ٣٥١ ، ٣٥٩ ، ٣٦٥ ، ٣٧٢
policy	سياسة ال - ٤١٣
security	لمن ال - ١١ ، ٣٣٥ ، ٣٤٩
shop stewards	مديرو المبيعات ٧١ ، ٢٤١ ، ٢٩٠ ، ٣٥١ ، ٣٥٧

Harris, William B.	هاريس ، وليم ب ١٦٣٠
Immigration	الهجرة والاستيطان ٨
Whyte, W. F.	هاويت ، و ف ٢٤٠٠ ، ٣٦٩ ، ٣٧٣
Hook, Charles R.	هوك ، تشارلز ر ١٩١٠
Holden, Paul E.	هولدن ، بول أ ١٦١٠
Opinion Research Corporation	هيئة بحث الرأي ٣٢٩

و

Labour Turnover	وردية العمال ٢٧٦
Worthy, James C.	ورنى ، جيمس سى ٢٣٤٠
Rating, performance	وضع معايير الأداء ٣١٥
(see also : Executive development)	(أنظر أيضا : تنمية رجال التنفيذ)
Self-awareness	الوعى الذاتى ٥٦٢
Dual loyalty	الولاء المزدوج ١٦٣ ، ٣٣٥ ، ٣٣٩ ، ٤٥١
Williams, Whitting	وليامز ، هويتنج ٧٩
Whitaker, John C.	ويتاكر ، جون سى ٤٨٨٠

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

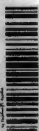
مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة - نيويورك

ديسمبر سنة ١٩٦٦



Biblioteca Alejo José G. Sison



0227538